



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MISSION PRODUCE
2015-2019”**

**Trabajo de investigación presentado para optar
al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Fernán Yuri Angelino Vela
Sr. Juan Francisco Aquino Cáceres
Srta. Johanna Jenniffer Pimentel Pérez**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2015

Dedico el presente trabajo a mi familia, en especial a mi mamá Bethy y a Karina. ¡Las amo!

Fernán Angelino

Dedico el presente trabajo a mi esposa, a mis tres hijos y a mi madre. ¡Los amo! Gracias por el apoyo incondicional.

Juan Aquino

Dedico el presente trabajo a mis abuelos, por su tenacidad, y a mi madre, por su gran apoyo.

Johanna Pimentel

Resumen ejecutivo

El presente caso corresponde a la empresa Mission Produce (MP), sociedad anónima cerrada constituida en 1983 en Estados Unidos, dedicada a la producción y la comercialización de paltas, principalmente de la variedad Hass. La empresa se ha enfocado en el mercado norteamericano y tiene oportunidades de crecimiento en otros mercados donde participa, como en Europa y Asia. La integración vertical le ha permitido obtener mejores costos y fortalecer sus operaciones en los mercados ante el incremento de la demanda. El consumo per cápita 2003-2013 de palta en Estados Unidos incrementó en un 131%, pasando de 2.6 lb a 6 lb¹ por año. En el año 2012, se consumió un récord de 680 millones de kilos de palta en los EE.UU., un incremento del 34% con respecto del año anterior².

El incremento de la demanda de la fruta a nivel mundial en el 2014 ha aumentado en un 10% con respecto del año anterior, pasando de 766 a 843 mil toneladas de palta Hass³. Además, hay una población creciente la cual, según proyecciones, en los próximos diez años crecerá en promedio en un 0.8%⁴. Los hispanos, principalmente los provenientes de México, representarán el 47%. Esta población es la que ayudará al crecimiento de la demanda por su tendencia hacia el consumo de productos frescos y sanos. Además, su poder adquisitivo es fuerte y está en crecimiento. Se espera que su nivel de gasto llegue a US\$ 1.5 miles de millones en dos años⁵. Otro factor que incidirá en el crecimiento de la demanda de la palta Hass es que se produce durante todo el año con precios accesibles. El precio promedio *retail* 2014⁶ por unidad fue de US\$ 1.11, lo cual significó un incremento de 6.9% con respecto del año anterior (US\$ 1.04), siendo un factor para decidir la compra. Otro factor a considerar en el consumo es la salud. Los estadounidenses están cada vez más motivados a consumir alimentos saludables y nutritivos y por ello hay mayor exigencia respecto de los alimentos saludables. La tendencia hacia la comida sana también está cambiando a la industria de comidas rápidas. Al identificar este comportamiento y un futuro incremento en la demanda, MP necesita elaborar una estrategia que le permita atender el crecimiento y continuar con el liderazgo del mercado.

El hecho de que MP sea el mayor productor, acopiador y distribuidor de paltas en el mundo le brinda una gran ventaja de generar una estructura de menores costos por medio de economías de escala y le otorga un mayor poder de negociación con sus proveedores, al establecer con

¹ Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

² Las paltas en EE.UU. según información del caso Mission Produce.

³ Consejo de Paltas Hass.

⁴ United States Census Bureau.

⁵ Informe 2014-2015 Annual Trend Report

⁶ Consejo de Paltas Hass de EE.UU.

pequeños productores acuerdos de fijación de precios, lo cual le permite ofrecer al mercado precios más competitivos. Su cadena de distribución le permite reducir costos y tener un menor margen de mermas y sus centros de maduración, como fuente de ventaja competitiva, permite a sus clientes y consumidores recibir las paltas en el punto exacto de maduración y mejor calidad del producto.

Los accionistas de MP estaban conformados por tres principales grupos: los inversores, quienes han sido propietarios del negocio desde el inicio, entre los que se encuentra la familia Barnard (9.5% de participación); los productores, que invirtieron en el negocio a través del tiempo; y los inversionistas, quienes participaron en una colocación privada en el 2011. La junta directiva era presidida por Stephen Beebe⁷.

Las ventas de MP crecían a una tasa compuesta anual del 13.6% al pasar de US\$ 87 millones en el año 2000 hacia los US\$ 462 millones que mostraron los estados financieros del año 2013. La cuota de mercado durante la primera década del 2000 se mantenía entre el 15% al 17% y con las condiciones de demanda que existen por la palta, el equipo de gestión de MP incrementó su participación al 22% originando que tome el primer lugar y pasar a su principal competidor, Calavo, que tenía un 19% de participación.

La estrategia a seguir para nuestro propósito de crecimiento y asegurar la posición competitiva de la empresa es continuar con la integración hacia nuevas fuentes de suministro a través de socios estratégicos, lo cual permite aprovechar el conocimiento dentro del mercado local y a la empresa el control de toda la cadena de suministro de producción brindando las herramientas y tecnología necesaria para lograr que todas las partes involucradas se beneficien.

⁷ Caso Mission Produce. Harvard Business School.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales	2
1.1 Variedades de palta	2
1.2 Producto	4
1.2.1 La palta en el mercado mundial	4
1.2.2 Producción de palta en el mundo	5
1.2.3 Exportaciones e importaciones mundiales de palta en el mundo	6
1.3 Perfil estratégico de la empresa.....	7
1.4 Modelo de negocio de Mission Produce	7
1.5 Definición del problema.....	9
1.6 Enfoque y descripción de la solución prevista	9
Capítulo II. Análisis externo	10
1. Internacionalización	10
2. Análisis del entorno general.....	13
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	15
4. Análisis del microentorno (Porter).....	15
4.1 Rivalidad entre competidores.....	16
4.2 Amenaza de nuevos competidores	17
4.3 Amenaza de productos sustitutos	17
4.4 Poder de negociación de los compradores	18
4.5 Poder de negociación de los proveedores	18
4.6 Conclusiones generales	19
5. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	19
6. Conclusiones	20

Capítulo III. Análisis interno	21
1. Aspectos generales	21
2. Estructura organizativa de Mission Produce	21
3. Gestión de la cadena de suministro	22
3.1 Fuentes de abastecimiento.....	22
3.2 Integración vertical.....	22
4. Evaluación de la cadena de valor	23
5. Análisis de los recursos y capacidades, matriz VRIO.....	24
6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	26
7. Determinación de la ventaja competitiva	26
 Capítulo IV. Demanda	 28
1. Consideraciones	28
2. Proyección de la demanda.....	28
3. Análisis de la oferta.....	30
4. Diferencia entre la demanda y la oferta	30
 Capítulo V. Planeamiento estratégico	 32
1. Visión y misión	32
1.1 Visión propuesta.....	32
1.2 Misión propuesta.....	32
2. Formulación de objetivos estratégicos y estrategias para Mission Produce.....	32
3. Matriz FODA para Mission Produce de estrategias	33
4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	37
5. Matriz interna- externa (IE).....	38
6. Matriz de la estrategia principal	39
7. Alineamiento estratégico.....	40
7.1 Matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPEC)	40
7.2 Selección de estrategias de negocios.....	43
 Capítulo VI. Plan funcional de operaciones	 44
1. Introducción	44
2. Objetivos	44
1.1 Corto plazo.....	44
2.2 Mediano plazo.....	44

2.3 Largo plazo.....	45
3. Procesos	45
4. Actividades para la implementación de las estrategias	47
4.1 Adquisición de tierras	47
4.2 Centros de maduración.....	47
4.3 Implementación del sistema B2B.....	48
4.4 Presupuesto	48
 Capítulo VII. Plan funcional de marketing y ventas.....	49
1. Introducción	49
2. Objetivos	49
2.1 Corto plazo	49
2.2 Mediano y largo plazo.....	49
3. Estrategia de segmentación	49
4. Estrategia de posicionamiento.....	50
5. Estrategia de crecimiento	50
6. Actividades.....	50
7. Presupuesto de marketing	51
 Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos.....	52
1. Introducción	52
2. Objetivo.....	52
2.1 Objetivos específicos	52
3. Actividades.....	52
4. Presupuesto	53
 Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)	55
1. Introducción	55
2. Objetivos y actividades de RSE	55
3. Gobierno corporativo	57
4. Plan de sucesión de MP.....	58
5. Presupuesto de RSE	58

Capítulo X. Plan financiero.....	60
1. Introducción	60
2. Supuestos	60
3. Conclusiones	64
 Capitulo XI: Evaluación y control de la estrategia	65
1. Mapa estratégico <i>Balance Scorecard</i>	65
 Conclusiones y recomendaciones	66
Bibliografía	67
Anexos	70
Nota biográfica	81

Índice de tablas

Tabla 1. Superficie cosechada de palta (en hectáreas)	5
Tabla 2. Rendimiento de la producción de palta en el mundo (t/ha).....	6
Tabla 3. Distancias, factores y ponderaciones para la determinación del indicador CAGE	12
Tabla 4. Indicadores del análisis CAGE por países	12
Tabla 5. Análisis del macroentorno de EE.UU.	13
Tabla 6. Matriz EFE.....	15
Tabla 7. Rivalidad entre competidores.....	16
Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores.....	17
Tabla 9. Amenaza de productos sustitutos.....	17
Tabla 10. Poder de negociación de los compradores	18
Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores	18
Tabla 12. Factores críticos de éxito.....	20
Tabla 13. Matriz VRIO de Mission Produce	25
Tabla 14. Matriz EFI.....	26
Tabla 15. Proyección de la demanda.....	29
Tabla 16. Proyección de la oferta.....	30
Tabla 17. Brecha de la demanda y oferta	31
Tabla 18. Ejes estratégicos para Mission Produce	33
Tabla 19. FODA Cruzado	35
Tabla 20. Variables y dimensiones de la matriz PEYEA.....	37
Tabla 21. Matriz de alineamiento estratégico	40
Tabla 22. Estrategias específicas.....	41
Tabla 23. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	42
Tabla 24. Estrategias específicas seleccionadas.....	43
Tabla 25. Procesos operativos de MP	46
Tabla 26. Necesidades en toneladas por año y aporte de adquisición de tierras	47
Tabla 27. Presupuesto proyectado de marketing 2015-2019 (US\$).....	51
Tabla 28. Perfil del puesto en formación	52
Tabla 29. Perfil del puesto en competencias	53
Tabla 30. Presupuesto de contratación de personal para las nuevas plantas de maduración, empaquetado, marketing y ventas (US\$)	53
Tabla 31. Presupuesto para el desarrollo del personal destinado a la promoción, retención y capacitaciones (US\$).....	54
Tabla 32. Presupuesto total de recursos humanos (US\$)	54

Tabla 33. Clasificación de los grupos de interés por atributo	55
Tabla 34. Objetivos de corto, mediano y largo plazo de RSE	56
Tabla 35. Presupuesto de RSE proyectado 2015-2019 (US\$)	59
Tabla 36. Estado de ganancias y pérdidas proyectadas al 2020 sin inversiones (US\$)	61
Tabla 37. Estado de ganancias y pérdidas proyectado al 2020 con inversiones (US\$).....	62
Tabla 38. Flujo de caja incremental proyectado al 2020 (US\$).....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución de la producción de palta en el mundo (expresado en miles de toneladas) .5	5
Gráfico 2. Modelo de negocio según Sinfield.....8	8
Gráfico 3. Ponderación de factor y de distancia para el indicador CAGE por países10	10
Gráfico 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter16	16
Gráfico 5. Cadena de valor de Mission Produce24	24
Gráfico 6. Análisis de recursos y capacidades25	25
Gráfico 7. Consumo de palta per cápita <i>retail</i> en Estados Unidos.....28	28
Gráfico 8. Matriz PEYEA38	38
Gráfico 9. Matriz externa-interna.....39	39
Gráfico 10. Matriz de la estrategia principal.....39	39
Gráfico 11. Mapa de proceso de MP.....45	45

Índice de anexos

Anexo 1. Cronología de principales hechos de la compañía.....	71
Anexo 2. Valor vitamínico y aporte nutricional del aguacate.....	71
Anexo 3. Evolución de las exportaciones de palta de los principales países (en miles de toneladas)	72
Anexo 4. Evolución de las importaciones mundiales de palta (en miles de toneladas)	72
Anexo 5. Situación arancelaria por países	73
Anexo 6. Datos para la proyección de la demanda	74
Anexo 7. Población de EE.UU. y consumo per-cápita en <i>retail</i> 1970-2012.....	75
Anexo 8. Elementos de la visión.....	76
Anexo 9. Elementos de la misión.....	76
Anexo 10. Participación en el consumo por etnia y región en Estados Unidos	77
Anexo 11. Proyección de la población hispana y total de EE.UU. (Expresado en miles)	77
Anexo 12. Matriz de expansión del producto-mercado	77
Anexo 13. Mapa de regiones de EE.UU. y ubicación de los centros de maduración de MP	78
Anexo 14. Resumen de gastos proyectados para 2015-2019 según planes funcionales (US\$) ...	78
Anexo 15. Resumen de inversiones proyectadas para 2015-2019, según plan funcional operativo (US\$).....	79
Anexo 16. Cronogramas de deuda	80

Introducción

El presente trabajo describe la problemática de cómo Mission Produce enfrenta la creciente demanda de la palta Hass en el mercado norteamericano y su respuesta a través del suministro permanente, confiable y de alta calidad. Se analiza el mercado norteamericano, el cual presenta crecimiento constante del consumo de productos naturales, asociado a hábitos de consumo que se enfocan en una mejor salud.

Mission Produce cuenta con mayor producción de paltas Hass en la zona de California, la cual ha presentado problemas de escasez de agua, incremento del precio de los terrenos de cultivo y mano de obra escasa, lo que genera que sus costos operativos sean altos.

La búsqueda de soluciones a la problemática ha llevado a MP a realizar alianzas estratégicas con asociaciones de agricultores locales, adquisición de tierras en México, adquisición de accionariado en empresa chilena y de tierras de cultivo en el Perú.

El principal objetivo planteado para MP es mantener el liderazgo como distribuidor de paltas en EE.UU. Para ello, se ha propuesto la adquisición de tierras en lugares que le ofrezcan ventajas geográficas y económicas, acuerdos de comercialización y acopio.

Las propuestas desarrolladas implican inversiones en adquisición de nuevas tierras de cultivo en la zona norte de Perú, acuerdos comerciales con productores, dos nuevos centros de maduración y un centro de distribución, implementación de un sistema B2B para un mejor control y comunicación en toda la cadena de suministro.

Para la continuación del liderazgo, el trabajo se enfoca en una propuesta de penetración de mercado, para captar el 1% de participación anualmente, con el soporte de un plan de responsabilidad social en todos los lugares donde MP tiene presencia.

La evaluación económica y financiera para el periodo 2015–2019 indica una inversión total de US\$ 215,4 millones, lo cual es financiado con recursos propios y préstamos bancarios. La recuperación se da en el cuarto año y el valor neto de la inversión asciende a US\$ 118 millones.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Mission Produce fue fundada como sociedad anónima cerrada en 1983 por Steve Barnard y Ed Williams en Oxnard, California. «La industria aguacatera de California estaba concentrada en la parte sur del estado, en zonas aledañas a San Diego, Riverside, Santa Bárbara, Ventura y Valle de San Joaquín, la producción de palta de California comenzaba a extenderse más al norte de su base tradicional del sur, por inicios de 1990 (Lois Standford 2001: 3). Barnard vio la oportunidad de desarrollar relaciones con los nuevos cultivadores del norte, lo que permitiría a la empresa suministrar paltas a los minoristas durante todo el año, tratando de evitar las estacionalidades.

El consumo per cápita cada vez mayor de la palta en los últimos diez años (2003-2013) pasó de 2.9 lb a 6 lb⁸. Así mismo, para el año 2014 se consumieron en EE.UU. 841 millones de kilos de palta⁹, lo cual significó un incremento de 10% con respecto del año 2013. Ello permitió a la compañía crecer y convertirse en el principal distribuidor de palta en los Estados Unidos, impulsándolo a buscar nuevas fuentes de abastecimiento, siendo México el principal país proveedor, y extendió sus fuentes de suministro hacia Chile, Nueva Zelanda y Perú. El mercado objetivo se fue ampliando hacia ciertos países en Europa, Singapur, Japón y China.

MP se clasifica dentro del sector de comercio al por mayor de frutas y verduras frescas, sector económico en Estados Unidos clasificado en el código NAICS¹⁰ 424480 (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte). Dentro de este sector, la empresa se ubica en la industria de la palta.

1.1 Variedades de palta

- Palta Hass: la variedad Hass fue desarrollada en California por don Rudolph G.Hass en 1926 y patentada en 1935. Es actualmente la variedad más cultivada en el mundo. Tanto el fruto como su semilla son relativamente pequeños, con un calibre que va desde 200 g a 300 g. La piel es algo coriácea, rugosa, de color verde que se va tornando al color negro cuando está madura, momento en que está apta para el consumo.

⁸ United States Department of Agriculture- Economic Research Service.

⁹ Consejo de Paltas Hass (Hass Avocado Board).

¹⁰The North American Industry Classification Systems – Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte que se utiliza para clasificar y cuantificar la actividad económica de una manera eficiente.

- El fruto es de excelente calidad, sin fibra, alta resistencia al transporte y una larga vida postcosecha.
- Palta Bacon: originaria de California y con buena resistencia al frío.
- Palta fuerte: florece entre agosto y octubre y madura de julio a noviembre. Su producción es buena y abundante, pero alternada (añerismo¹¹).
- Palta Gwen: nueva variedad lanzada en California, similar en apariencia a la palta Hass.
- Palta Pinkerton: palta de forma ovalada, con semilla pequeña y pulpa cremosa.
- Palta Nabal: cultivo de raza guatemalteca. Se cultiva aún en Israel y California.

MP centraba su comercialización en la variedad de la palta Hass, debido a su prolongada estación de cosecha, su mayor demanda, calidad, mejor precio y tiempo de vida postcosecha, que ha permitido aumentar el consumo mundial de paltas.

La palta Hass, como producto orgánico, debe cumplir con los requisitos fitosanitarios de higiene e inocuidad, así como con las normas y estándares de producción, de rotulado y de certificación establecidos en el National Organic Program del USDA¹². La producción orgánica es un sistema que se gestiona de acuerdo con la Ley de Producción de Alimentos Orgánicos (Organic Foods Production Act – OFPA) de 1990.

Para la compañía, la seguridad alimentaria es uno de sus pilares. Comparte la responsabilidad de sus productos para garantizar la satisfacción de sus consumidores y sus productores deben adaptarse a la certificación para las Buenas Prácticas Agrícolas (Good Agricultural Practice GAP).

MP toma las paltas en consignación de los productores, enfría y procesa la fruta, clasifica y empaca por tamaño y vende a los minoristas y empresas de servicio de alimentos. El desarrollo del negocio se enfoca en las siguientes tres decisiones:

- Expansión internacional: venta de la palta California a otros mercados y de paltas importadas en los EE.UU. Hacia el 2013, suministraba paltas de California, México, Chile y Perú y sus ventas se realizaban en EE.UU., Canadá, Japón, Europa, Singapur y China.

¹¹ El añerismo en el palto es un problema que afecta a productores de todo el mundo. Durante un año de alta carga, los árboles presentan un gasto energético importante que puede afectar el ciclo de producción de temporadas posteriores.

¹² USDA: United States Department of Agriculture- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos cuyo propósito es desarrollar y ejecutar políticas de ganadería, agricultura y alimentación.

- Centros de maduración: brindar a sus consumidores la fruta madura en condiciones adecuadas gracias a sus salas especialmente diseñadas para ello. Para el 2013, operaban siete centros de maduración en EE.UU. y uno en Canadá.
- Integración vertical: debido a la disminución de las áreas de cultivo en California, la producción de paltas se expande y Mission, a fin de garantizar el suministro, decide asociarse con Cabilfrut en Chile y Camposol en Perú.

1.2 Producto

La palta es un cultivo nativo de América, también conocido con el nombre de aguacate. Su fruto de 170 g a 350 g tiene una pulpa cremosa de sabor excelente¹³. El grado de conservación y de resistencia al transporte es muy bueno.

El aguacate cuenta con propiedades nutritivas, adquiriendo importancia en la alimentación de la población en general, debido a que ayuda a contrarrestar problemas de salud como diabetes, altos niveles de colesterol en la sangre e hipertensión arterial. Es una fuente importante de vitaminas, ya que cuenta con doce de las trece vitaminas esenciales (la vitamina B12 está ausente porque solo se encuentra en el reino animal).

1.2.1 La palta en el mercado mundial

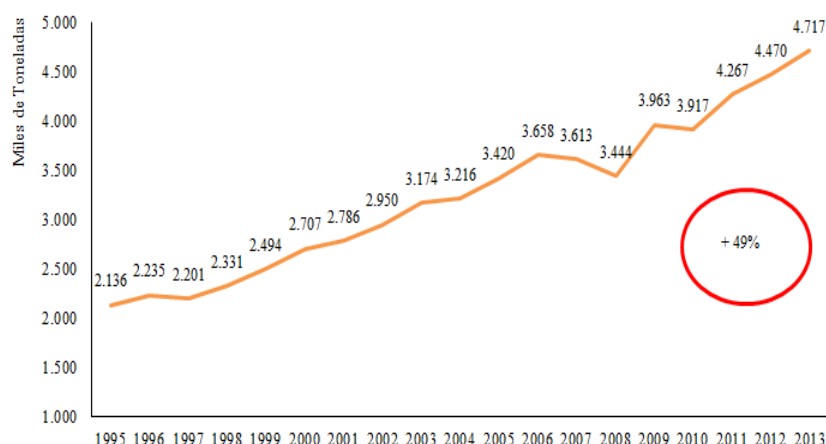
Dentro del periodo 2003-2013, la producción de la palta en el mundo se incrementó en un 49%, debido al aumento del consumo y a la apertura del mercado norteamericano. México es el país de mayor extensión de tierras de cultivo de palta, y representa un 26% del total mundial¹⁴ (ver gráfico 1).

Los mercados fuente de MP, como Chile, Perú y Nueva Zelanda, han ido incrementando sus áreas de cultivo. Según se comenta en el caso, se ha ido reduciendo las áreas de cultivo en EE.UU. debido al alza de los valores de terrenos, escasez de agua, alto costo y dificultad para conseguir la mano de obra para la cosecha (ver tabla 1).

¹³ Tendencias de la producción y comercialización de las paltas en el mercado internacional y nacional del Ministerio de Agricultura y Riego – Enero 2015.

¹⁴ Hass Avocado Board

Gráfico 1. Evolución de la producción de palta en el mundo (expresado en miles de toneladas)



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAOSTAT.

Tabla 1. Superficie cosechada de palta (en hectáreas)

Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mundo	339,495	330,221	341,671	355,935	367,429	379,891	394,795	413,118	428,216	442,475	460,632	472,731	488,190	516,485
México	94,104	94,148	93,847	95,399	100,000	103,119	105,477	110,377	112,479	121,491	123,403	126,598	130,308	144,244
Chile	21,202	22,290	23,260	23,800	24,000	26,700	26,700	26,800	33,800	33,500	34,057	36,388	36,386	36,355
Colombia	13,204	13,846	14,042	15,540	15,967	16,108	17,641	18,833	18,470	19,255	21,592	24,513	27,557	32,064
Estados Unidos	26,395	26,155	26,568	27,074	27,790	27,357	29,070	29,684	29,473	26,819	24,253	24,261	25,000	26,138
Perú	8,748	10,263	10,308	11,163	11,699	11,762	12,528	13,603	14,370	16,292	17,750	19,339	23,642	25,753
Indonesia	13,277	11,237	15,769	17,338	15,536	17,133	15,629	17,224	19,802	19,979	20,507	21,653	20,989	20,000
Sudáfrica	12,380	11,000	12,950	13,000	12,750	14,000	12,500	13,000	16,000	14,500	15,000	13,800	16,350	16,446
República Dominicana	6,101	8,704	3,794	6,578	6,859	5,084	7,151	6,967	5,832	7,183	10,558	10,649	11,184	12,922
Nueva Zelanda	2,646	1,600	3,106	2,249	2,563	2,902	3,000	4,004	4,000	4,117	4,000	3,976	4,149	4,895

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAOSTAT.

1.2.2 Producción de palta en el mundo

En el año 2013, la producción mundial creció en más del 4% con respecto de la producción del 2012. Se destaca que el principal país productor de palta es México, con el 31% de la producción mundial en el 2013¹⁵. Perú ocupa el segundo lugar como país exportador de palta en el mundo, e incrementó su producción en 2014 en un 7.1% con respecto del año 2013.

Uno de las oportunidades identificadas por MP ha sido adquirir tierras de cultivo en el Perú, debido a su menor costo de producción, periodo de cosecha, calidad, ubicación geográfica, facilidad para adquirir tierras de cultivo y a su mayor rendimiento por hectárea cultivada, lo que

¹⁵Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAOSTAT.

está alineado con su decisión de integración vertical, para así asegurar una de las fuentes de suministro de la palta (ver tabla 2).

Tabla 2. Rendimiento de la producción de palta en el mundo (t/ha)

Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
República Dominicana	13.4	12.8	38.9	41.6	31.9	22.2	30.3	26.3	32.3	25.7	27.3	27.7	25.9	30.0
Indonesia	11.0	12.6	15.1	14.8	14.3	13.3	15.3	11.7	12.3	12.9	10.9	12.7	14.0	13.8
Perú	9.6	9.1	9.1	9.0	9.3	8.8	9.0	8.9	9.5	9.7	10.4	11.0	11.4	11.2
México	9.6	10.0	9.6	9.5	9.9	9.9	10.8	10.4	10.3	10.1	9.0	10.0	10.1	10.2
Colombia	10.0	9.9	10.2	10.5	10.7	10.7	10.9	10.3	10.0	9.8	9.5	8.8	9.3	9.5
Mundo	8.0	8.4	8.6	8.9	8.8	9.0	9.3	8.7	8.0	9.0	8.5	9.0	9.2	9.1
Estados Unidos	8.2	7.7	6.8	7.8	5.9	10.4	8.5	6.5	3.6	10.1	6.5	8.5	9.6	6.7
Sudáfrica	5.6	6.3	5.1	5.9	4.5	7.6	4.9	5.0	5.2	5.3	5.5	5.5	5.6	5.5
Chile	4.6	4.9	6.0	5.9	6.7	6.0	7.7	7.8	3.6	6.9	4.9	4.3	4.4	4.5
Nueva Zelanda	4.8	7.5	4.3	4.7	4.6	7.9	5.0	5.0	4.3	5.0	5.0	4.8	4.9	4.3

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAOSTAT.

1.2.3 Exportaciones e importaciones mundiales de palta en el mundo

Las exportaciones mundiales de palta han ido evolucionando debido a los factores de crecimiento de la población mundial, en general, y de los países emergentes, sumado a los nuevos hábitos de consumo y demanda de productos naturales y nutritivos, lo que genera un contexto positivo para el crecimiento del consumo de frutas y vegetales, que son beneficiosos para la salud.

En el año 2000, las exportaciones mundiales alcanzaron 362.000 t, incrementándose en un 227% para finales del 2013. Solo en este último periodo se incrementó en un 15,3%, como se detalla en el anexo 3. La tendencia nos muestra las enormes posibilidades de crecimiento que ofrece el mercado mundial de la palta, estimándose para el 2029¹³ que el comercio mundial de palta deberá haberse duplicado. Esto será una oportunidad para ofrecer variedades mejoradas acorde con los cambios en la conducta del consumidor¹⁶. Cabe destacar que el primer país exportador es México, que representa un total del 47% de la exportación mundial, siendo su principal mercado EE.UU.

Perú se ubica como segundo exportador de palta en el mundo. Su posición se consolidó en el 2014, con una exportación de US\$ 308.000.000, lo que significó un crecimiento de 66,2% con respecto del año anterior¹⁷. La evolución de las exportaciones del Perú, de ser casi inexistentes en el año 2000, pasó de 2.000 t a 114.400t en el 2013¹³.

Por otro lado, Chile se encuentra con problemas climatológicos que están afectando seriamente sus áreas de producción de palta. En México se espera una caída de su producción por

¹⁶ Plan de negocios para impulsar el sector hortofrutícola de Colombia - Fase IV. Plan de Negocios Aguacate.

¹⁷ Diario El Comercio, 19.02.2015.

problemas de sequía, lo cual viene afectando también a California, región productora de palta más importante en EE.UU.

La evolución de las importaciones del mundo muestra un crecimiento constante de la demanda internacional y se puede observar el incremento en los últimos diez años ha sido del 193% y de 12,9% en el año 2013.

El principal país importador de palta es el mercado estadounidense, que representa 45% de las importaciones totales, seguido de la Unión Europea que representa un 35%. California es líder de la producción y consumo de palta; el 95% de la cosecha de la nación se origina en esa zona. Las paltas de California se cultivan durante todo el año, pero para abastecer la demanda interna tiene que importar grandes volúmenes, incrementándose las cantidades en un 305% con respecto del volumen importado en el año 2003¹⁸.

1.3 Perfil estratégico de la empresa

MP se abastece de forma constante de la palta Hass, contando con hectáreas de producción en los siguientes lugares:

- México: 300.000 acres (121.405 ha) Mission de México en Uruapan, Michoacán. Representa el 65,79% de la producción.
- Chile: 65.000 acres (26.304 ha) a través de la empresa Cabilfrut. Representa el 14,25% de la producción.
- California: 61.000 acres (24.685 ha). Representa el 13,38% de la producción.
- Perú: 18.000 acres (7.284 ha) a través de la empresa Camposol. Así mismo, se adquirió en el 2011, cerca de Trujillo, 5.000 acres (2.000 ha). Representa el 4,39% de la producción.
- Nueva Zelanda: 10.000 acres (4.046 ha). Representa 2,19% de la producción.

1.4 Modelo de negocio de Mission Produce

El modelo de negocio que MP presenta es una cadena de suministro integral que permite garantizar a sus distribuidores un producto de calidad y de entrega oportuna. Debido a la demanda creciente, la compañía decidió integrar verticalmente hacia atrás, adquiriendo cultivos en la zona norte del Perú y alianza definitiva con los agricultores de diferentes zonas. Sus centros de maduración otorgan una propuesta de valor única, pues cuentan con instalaciones

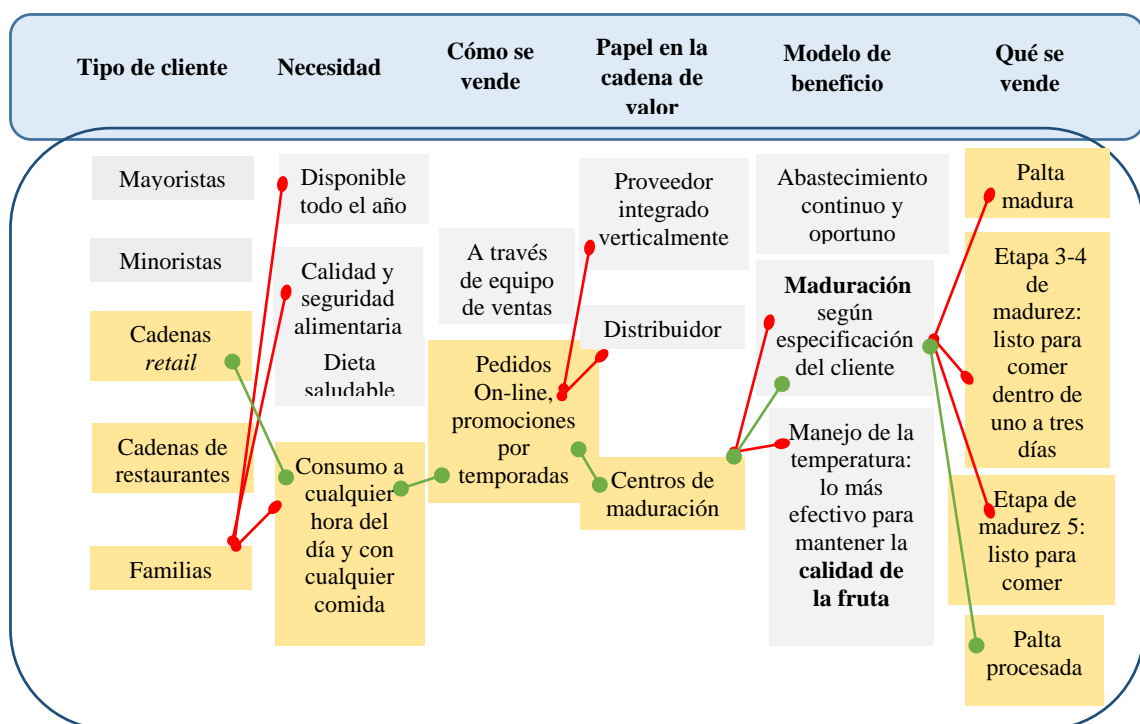
¹⁸Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAOSTAT.

adecuadas y centros diseñados específicamente para madurar aguacates. Para esto, antes determinan la cantidad de fruta a madurar, de acuerdo con la necesidad del cliente.

Según Ostewalder (2004), «Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles».

Un modelo de negocio incluye todos los aspectos del enfoque de una empresa para desarrollar una oferta rentable y ofrecerla a su cliente objetivo. La experimentación del modelo de negocio es un modo de explorar enfoques alternativos de creación de valor de forma rápida, económica y en la medida de lo posible, mediante «experimentos razonados» (Sinfield *et al.*: 2012).

Gráfico 2. Modelo de negocio según Sinfield



Fuente: Elaboración propia 2015, basado en Sinfield *et al.*: 2012.

Según el nuevo modelo de negocio, MP podría llegar directamente al consumidor final, debido a que el producto es accesible y fácil de preparar. MP provee a sus diversos clientes la palta según las especificaciones y los volúmenes en el nivel de madurez deseado. Las cadenas de

retail solicitan la palta lista para el consumo y los restaurantes desean la palta madura para la preparación de la salsa guacamole y para las ensaladas como acompañamiento de los platillos. Una oportunidad para la empresa sería industrializar y procesar la palta. Debido a la preocupación de los consumidores por la nutrición, esto permitiría que se capte más consumidores, por la practicidad y la conveniencia del producto procesado.

1.5 Definición del problema

En el año 2014, la demanda del consumo de paltas en EE.UU. tuvo un nuevo récord, alcanzando 841.000.000 kg¹⁹. Los hábitos de consumo han evolucionado hacia una mejor nutrición y bienestar, lo cual se ve reflejado en el incremento de la demanda de productos naturales, entre ellos la palta, lo que conlleva la búsqueda de fuentes de suministro confiable y de alta calidad que permitiría abastecer al mercado norteamericano durante todo el año. MP se enfrenta a un gran reto: ¿cómo garantizar el suministro de palta para continuar con el crecimiento de las ventas?

1.6 Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución del presente problema está enfocada en ampliar la base de suministro confiable y de alta calidad con la finalidad de fortalecer las ventajas competitivas. A fin de disminuir la brecha de la oferta, se hace necesario que MP evalúe las siguientes alternativas, para continuar su consolidación como el principal distribuidor de palta en EE.UU., así como extenderse hacia otros mercados:

- Identificación y adquisición de tierras en lugares o países que ofrezcan ventajas agrícolas, geográficas, comerciales y económicas para la inversión en terrenos para el cultivo, como los adquiridos en el Perú y México, con la finalidad de asegurar el abastecimiento de la palta durante todo el año.
- Búsqueda de socios estratégicos, con los cuales se generaría acuerdos de comercialización y abastecimiento, como Cabilfrut en Chile y Camposol en Perú.
- Ofrecer a los clientes mayoristas y minoristas nuestro principal producto durante todo el año, con el grado de madurez según sus necesidades, mediante la ampliación y el mejoramiento de los centros de maduración y distribución.

¹⁹ Consejo de Paltas Hass.

Capítulo II. Análisis externo

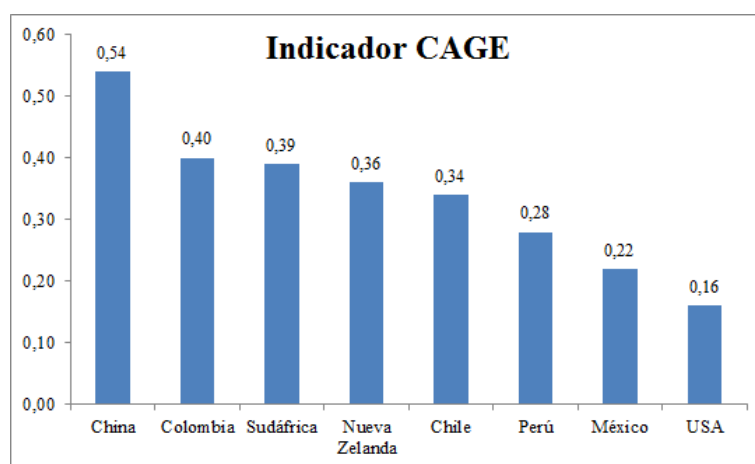
1. Internacionalización

Para definir la estrategia de internacionalización, Ghemawat (2008) propone hacer un análisis aplicando el modelo CAGE, que contempla dimensiones culturales, administrativas, políticas, geográficas y económicas. En este contexto, se analizarán los países en los cuales Mission Produce ya cuenta con inversiones para la producción de palta y otros que están en su mira. Con dichos criterios se seleccionaron los siguientes países:

- Con presencia en EE.UU.: México, Chile, Nueva Zelanda y Perú.
- Potenciales candidatos: Colombia, Sudáfrica y China.

Se evaluó cada uno de los factores de cada país y se le asignó un puntaje, al cual se le aplicó la ponderación del factor y de la distancia para determinar el indicador CAGE para cada país, como se detalla en el gráfico 3.

Gráfico 3. Ponderación de factor y de distancia para el indicador CAGE por países



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los países con mayor distancia CAGE son China, Colombia y Sudáfrica, por lo tanto, no son atractivos para MP, mientras que en Chile, a través de la alianza con Cabilfrut S.A., de la cual posee el 50% de sus acciones, ha habido problemas en los últimos años en la producción de palta, debido a la sequía, por lo que se ha visto obligada a migrar parte de su producción hacia la zona sur, donde se ubican las fuentes de agua para poder afrontar tal situación.

China representa el país con mayor distancia CAGE (0,54) y se aprecia en los mayores índices de distancia cultural, administrativa y geográfica, y resalta el factor idioma, etnias distintas, así como la religión, a la par de la distancia geográfica (ver gráfico 6). Colombia es un país que está incrementando su producción de palta. En el 2013 la producción alcanzó 27.000 t y se espera que para el año 2016 sea de 62.000 t²⁰, lo que genera una oportunidad para MP de contar con más proveedores a nivel mundial. Nueva Zelanda es otro país que provee de paltas a MP desde hace tiempo atrás, complementando la oferta proveniente de Chile para el final de temporada de California. Posee un indicador CAGE bajo 0.36, sustentado por su menor distancia cultural, de solo 0,21.

El Perú es considerado por MP como un país estratégico para su negocio, no solo por su posición geográfica, sino también por los beneficios que este ofrece en tierras, agua y mano de obra barata. Además, el Perú viene desarrollando su infraestructura, como carreteras, puertos y aeropuertos. Cabe indicar que los cultivos de palta se encuentran en la zona costera, lo que permite un fácil acceso y rápido transporte hacia su destino final vía marítima. El país muestra una economía saludable y con un crecimiento constante, lo que se ve reflejado en su PBI per cápita, y tiene muy buena apertura a las inversiones extranjeras, lo cual se consolida con la solidez jurídica, que minimiza el riesgo para las inversiones extranjeras. Su indicador CAGE es el segundo menor (0,28) después de México. En cuanto a Sudáfrica, tiene un indicador CAGE de 0,39, principalmente por su baja distancia administrativa, 0,33, y cultural, 0,35, y resalta el hecho de tener el mismo idioma, el inglés. En este caso, Sudáfrica serviría para poder abastecer principalmente al mercado europeo.

En América del Norte, tanto EE.UU. como México son los principales productores. En California actualmente hay un grave problema con el abastecimiento del agua y, por ende, se encarecen los cultivos. En el caso de México, este cuenta con el mejor indicador CAGE (0,22) después de EE.UU, debido a que comparte frontera con ese país, así como con los medios y la logística necesarios para poder transportar las paltas.

En conclusión, podemos decir que China es el país que menos expectativas genera para poder invertir con el fin de empezar a producir, lo que contrasta con su demanda interna de palta. Los países con más ventajas para producir palta son México, Perú y Chile. Cabe indicar que en la actualidad Sudáfrica y Colombia son países que interesan a MP como posibles proveedores de palta. La empresa viene estudiando su viabilidad.

²⁰Estimaciones del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia.

Tabla 3. Distancias, factores y ponderaciones para la determinación del indicador CAGE

DISTANCIAS	FACTORES	PONDERACIÓN
Distancia cultural Ponderación: 0,25	Diferencias de idiomas	0,50
	Diferencias étnicas	0,25
	Diferencias de normas sociales	0,25
Distancia administrativa Ponderación: 0,25	Ausencia de ataduras coloniales	0,25
	Ausencia de compartir monedas	0,25
	Ausencia de compartir sistema político	0,25
	Existencia de tratados comerciales	0,25
Distancia geográfica Ponderación: 0,25	Físicamente remoto	0,25
	Ausencia de una frontera común	0,10
	Debilidad en el transporte desde el país	0,20
	Debilidad en el transporte dentro del país	0,20
	Debilidad en telecomunicaciones dentro del país	0,15
	Diferencias de climas	0,10
Distancia económica Ponderación: 0,25	Diferencias de ingreso del consumidor (PBI per cápita USD)	0,20
	Diferencias de recursos naturales (agua)	0,40
	Tamaño económico	0,20
	Riesgo país	0,20

Fuente: Elaboración propia, 2015, adaptado de Pankaj Ghemawat (2001). "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion".

Tabla 4. Indicadores del análisis CAGE por países

Distancia / País	USA	México	Chile	N. Zelanda	Perú	Sudáfrica	Colombia	China
Distancia Cultural	0,15	0,18	0,26	0,21	0,28	0,35	0,31	0,65
Distancia Administrativa	0,05	0,21	0,30	0,28	0,30	0,33	0,43	0,68
Distancia Geográfica	0,09	0,13	0,33	0,41	0,25	0,46	0,44	0,46
Distancia Económica	0,36	0,36	0,46	0,55	0,31	0,42	0,43	0,37
INDICADOR TOTAL	0,16	0,22	0,34	0,36	0,28	0,39	0,40	0,54

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Análisis del entorno general

Tabla 5. Análisis del macroentorno de EE.UU.

	Variable	Fuente	Actualidad	Tendencia	Impacto
Económico	Importaciones/ Exportaciones	Banco Mundial http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS	Las importaciones desde América Latina hacia EE.UU. corresponden a economías en desarrollo, siendo estas, en promedio, similares en los últimos tres años. Sin embargo, las exportaciones son de EE.UU. hacia economías de ingreso alto, las que han tenido un retroceso en el mismo periodo.	Es de importancia que EE.UU. continúe con su política de importación y adquisición de bienes y servicios desde las economías en desarrollo, sobre todo de América Latina. La crisis financiera del 2008 afectó en gran medida a EE.UU., lo que se reflejó en la disminución de exportaciones, las mismas que esperan una recuperación.	Amenaza: se tiene dependencia de las políticas de importación, pero sobre todo la recuperación de la economía de EE.UU.
	Ingreso per cápita	Banco Mundial http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD	EE.UU. muestra un ingreso per cápita estable y en crecimiento, por encima de los principales países de Asia y Europa, como Japón y España.	Con crecimiento lento para algunos periodos, pero con tendencia creciente, siendo los países asiáticos los que más han crecido en los últimos tres años y la zona euro se mantiene sin una franca recuperación.	Oportunidad: al contar con un mejor poder adquisitivo para ganar mercados-nicho.
	PBI	Banco Mundial http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG	El crecimiento de la economía mundial se redujo por tercer año consecutivo en 2014 (3,1%), aunque la economía de EE.UU. mostró una sólida recuperación tanto en el crecimiento del consumo como en la inversión privada.	Se estima un crecimiento del PBI mundial de 3,1% en el 2014, de 3,5% en el 2015 y de 3,7% en el 2016. Se proyecta una recuperación de la economía mundial, considerando la tendencia positiva que vienen mostrando los indicadores en la economía de EE.UU., principalmente. Menor crecimiento de países emergentes, tanto de China como de América Latina.	Oportunidad: en el mercado americano por la recuperación de la economía y, por ende, se daría un incremento en el consumo.
Socioeconómico	Tasa de empleo	Panorama laboral 2014 según la OIT http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_325664.pdf	La perspectiva laboral experimenta una recuperación en las economías avanzadas en su conjunto, aunque con importantes diferencias entre los distintos países. En Japón, los Estados Unidos y algunos países europeos el desempleo está disminuyendo y en ocasiones recupera los niveles anteriores a la crisis del 2008. En la zona euro, la situación es más crítica, pues las tasas de desempleo han alcanzado hasta un 27%.	La situación del empleo a nivel global continúa siendo negativa, con los efectos de la crisis financiera todavía presentes en los mercados laborales en muchos países y regiones.	Amenaza: reducción de la capacidad adquisitiva.
	Consumidores	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO)	El perfil del consumidor sigue la trayectoria de las ventas de las frutas frescas convencionales, muchas veces motivado por la salud y por mejorar el aspecto de la nutrición. El consumo per cápita ubica a México como el primer consumidor, con 9 kg, Estados Unidos con 6 kg y la Unión Europea con 4 kg en promedio por año. En EE.UU. el consumo de palta habría crecido un 51% entre el 2005 y el 2011, y se incrementa a un ritmo anual del 10%.	Mayor inversión en la prevención de problemas de salud. Consumo de productos orgánicos, como frutas y hortalizas, que son comprados en los supermercados. La palta se encuentra entre las verduras orgánicas de mayor crecimiento, lo cual se ve reflejada en el incremento de su demanda.	Oportunidad: mayor crecimiento del consumo de los productos frescos.

Tecnológico	Gastos en investigación y desarrollo	Banco Mundial Unesco http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS	Estados Unidos, Europa y el Japón siguen encabezando, a nivel mundial, las inversiones dedicadas a la investigación y el desarrollo (I+D), y destinan a eso aproximadamente el 2,8%, 2,1% y 3.3% de su PBI, respectivamente.	En los países industrializados continuarán invirtiendo y manteniendo sus presupuestos de inversión orientados a obtener nuevas fuentes de energía.	Oportunidad: mayor desarrollo agrícola y diversidad biológica para ser aprovechados con una mejor tecnología.
	Habitantes	Organización de las Naciones Unidas (ONU) http://www.eitb.eus/es/noticias/sociedad/detalle/3388326/pe-rspectivas-poblacion-mundial-informe-onu-julio-2015/	La mayor población se encuentra concentrada en China, India, E.UU., Japón, Brasil y México. En las partes más desarrolladas del mundo, el 23% de la población ya es mayor de 60 años.	Los países en desarrollo continúan creciendo en términos de población, mientras que las regiones desarrolladas seguirán estables.	Oportunidad: alcance a mayores mercados debido al incremento poblacional.
Demográfico	Segmentación demográfica del consumidor	Hass Avocado Board (HAB) www.hassavocadoboard.com/retail	La generación <i>millennials</i> (18 a 34 años) basa sus decisiones de compra en torno a la calidad, el precio y lo que otras personas están diciendo sobre ello. Los <i>millennials</i> tienen un estimado anual de energía del gasto directo de US\$ 200 mil millones. Su gasto indirecto cada año tiene un estimado de US\$ 500 mil millones. Hispanos: su poder adquisitivo es fuerte y en crecimiento. Con más de 52.000.000 en EE.UU., se espera que su gasto alcance los US\$ 1,5 millón de millones en dos años. El mayor potencial de crecimiento está en los hispanos más jóvenes y los de segunda y tercera generación prefieren productos frescos que les permita replicar los platos de casa.	Se pronostica que los hispanos y las poblaciones asiáticas crecerán un 41% y 37%, respectivamente, desde 2010 hasta 2025. Además, los cambios basados en la edad impactarán el mercado. El segmento de 65 años de edad aumentará un 7% (de la población total de EE.UU.). Tanto los segmentos de 18 años o menos y 25 a 44 años de edad disminuirán. Se espera que todos los demás segmentos de edad permanezcan en un nivel relativamente plano.	Oportunidad: decisión de compra de la generación <i>millennials</i> , quienes demandan satisfacer sus opciones de comida a través de aperitivos, como <i>snacks</i> , y comprar ingredientes más sanos.
Político – Legal	Tratados y acuerdos de libre comercio	http://www.americaeconomica.com/portada/bloques/nafta.htm http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe .	Bloques económicos y acuerdos comerciales, como el Grupo de los Siete (G-7), la Comunidad Asiática, NAFTA, la Unión Europea y APEC ayudan y perfeccionan el intercambio comercial. El Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), iniciativa desarrollada por doce economías miembros del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), entre ellos Estados Unidos, México, Japón, Nueva Zelanda, Perú, Canadá y Chile.	Intercambio de flujos económicos. Mayor disposición a firmar acuerdos económicos y comerciales por parte de los países. Incremento de las exportaciones del Perú a Estados Unidos. En el año 2012: US\$ 25.880.000 valor FOB, año 2013: US\$ 39.272.000, variación 51,7% (2012-2013).	Oportunidad: existencia de potencial de mercado de suministro. Entrada a mercados extranjeros.
	Marco jurídico	Leyes y reglamentos	Los mercados objetivos, en su mayoría, son estados democráticos.	Facilidad del intercambio de bienes y servicios con reducción de trámites burocráticos.	Oportunidad: estabilidad jurídica y protección a la inversión.

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El análisis de los factores externos nos permite evaluar la información del entorno que pueden ser considerados como oportunidades y amenazas para la implementación de las estrategias para Mission Produce. En la siguiente tabla se presenta el resultado del análisis de las oportunidades y las amenazas.

Tabla 6. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Mayor poder adquisitivo	0,10	4	0,40
Influencia de la cultura hispana en el consumo	0,08	3	0,24
Crecimiento en el consumo de productos frescos	0,12	4	0,48
Mayor desarrollo agrícola	0,07	3	0,21
Alcance a mayores mercados (China, Japón, U.E.)	0,09	2	0,18
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
Incertidumbre sobre recuperación de la economía de EE.UU.	0,10	2	0,20
Dependencia de políticas de importación	0,08	2	0,16
Gran diversidad de productos sustitutos (frescos)	0,12	3	0,36
Disponibilidad del producto durante todo el año	0,14	4	0,56
Costo de tierras de cultivo en EE.UU. y el costo del agua	0,10	2	0,20
	1,00		2,99

Grado de eficiencia para enfrentar el problema: 1: Inferior, 2: Media, 3: Por encima de la media, 4: Superior.

Fuente: Elaboración propia, 2015, basado en Fred R. David (2008), "Conceptos de administración estratégica".

Concluimos del análisis que la matriz EFE tiene un peso total ponderado de 2,99, lo cual indica que MP se encuentra por encima de la media en su esfuerzo por seguir las estrategias que capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas.

4. Análisis del microentorno (Porter)

El entendimiento de nuestros competidores, junto con el análisis de la estructura del sector en el cual se desarrolla la empresa, resultan determinantes en la rentabilidad del mediano y largo plazo que, mediante el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, permiten identificar la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores. Estos son los puntos que enfocaremos en el análisis de la industria de frutas y vegetales frescos.

Gráfico 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, Michael (1980) Competitive Strategy.

4.1 Rivalidad entre competidores

En la industria de frutas y vegetales frescos donde se desarrolla MP, hay principalmente tres grandes competidores para atender el mercado norteamericano. Estos son Calavo Inc., dueño de plantaciones en el estado de California, con ventas de otras variedades de frutas, Westpak y Giumarra, que además comercializan vegetales y productos elaborados, pero con una menor participación. El sector muestra un dinamismo creciente en los últimos cinco años, siendo Calavo un rival que posee el tamaño y la capacidad necesarios para competir por el liderazgo. Esta competencia por atender la demanda que crece por encima de la oferta indica que las empresas competidoras se enfocarán en captar el consumo desatendido, teniendo una intensidad media con sus competidores en la calidad del producto y el abastecimiento oportuno.

Tabla 7. Rivalidad entre competidores

Matriz de grado de atractividad							
Factores		1	2	3	4	5	
Competidores igualmente equilibrados	Importante				4		Intrascendente
Crecimiento relativo de la industria	Lento					5	Rápido
Centros de maduración	Varios			3			Pocos
Competencia de precio	Alto		2				Bajo
Costos fijos y marginales	Alto		2				Bajo
Promedio				3,20			
1= Muy Poco Atractiva, 2= Poco Atractiva, 3= Neutral, 4= Atractiva, 5= Muy Atractiva							

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004): “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”.

4.2 Amenaza de nuevos competidores

La fuerte inversión de capitales es una barrera significativa para el ingreso en la industria de la palta. También se encuentran los canales de distribución y los aliados estratégicos, como los proveedores, que son ventajas adquiridas por los actuales integrantes de la industria. Adicionalmente, esto les permite manejar economías de escala, desde el lado de la oferta. Como se detalla en la tabla 8, se establece lo poco atractivo que es el ingreso para nuevos competidores.

Tabla 8. Amenaza de nuevos competidores

Matriz de grado de atractividad							
Factores		1	2	3	4	5	
Requisitos de capital	Importante		2				Intrascendente
Economía de escala por la oferta	Alto		2				Bajo
Desigualdad en canales de distribución	Alto			3			Bajo
Socios estratégicos con proveedores	Varios		2				Pocos
Promedio				2,25			
1= Muy Poco Atractiva, 2= Poco Atractiva, 3= Neutral, 4= Atractiva, 5= Muy Atractiva							

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004): "Estrategias para el Liderazgo Competitivo".

4.3 Amenaza de productos sustitutos

La tabla 9 muestra un resultado ligeramente por encima del neutral o medianamente atractivo para la sustitución de la palta por un producto natural con similares o idénticas propiedades nutritivas que el mercado ofrece, tomando en consideración los hábitos de consumo en donde el incremento de los productos elaborados va en aumento y la practicidad de las presentaciones resulta determinante en la decisión de comprar.

Entre los productos que califican como sustitutos de la palta podemos mencionar los procesados y envasados, como la salsa de guacamole, los aceites naturales a base de palta y productos preparados para la facilidad de su consumo.

Tabla 9. Amenaza de productos sustitutos

Matriz de grado de atractividad							
Factores		1	2	3	4	5	
Consumo similar	Importante			3			Intrascendente
Sustitución de costo para el comprador	Alto				4		Bajo
Características nutricionales	Alto				4		Bajo
Disponibilidad de producto sustituto	Varios		2				Pocos
Promedio				3,25			
1= Muy Poco Atractiva, 2= Poco Atractiva, 3= Neutral, 4= Atractiva, 5= Muy Atractiva							

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004): “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”.

4.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es medio, debido principalmente a los compradores y distribuidores que adquieren la palta Hass de MP. Estos pueden llegar a variar sus decisiones de abastecimiento y los acuerdos o negociaciones, lo cual resulta atractivo para los competidores que ofrecen el mismo producto (ver tabla 10).

Tabla 10. Poder de negociación de los compradores

Matriz de Grado de Atractividad							
Factores		1	2	3	4	5	
Grandes volúmenes de compra	Importante				4		Intrascendente
Estandarización del producto	Varios			3			Pocos
Efectos en los costos del comprador	Alto		2				Bajo
Sensibilidad a los precios	Varios			3			Pocos
Promedio				3,00			
1= Muy Poco Atractiva, 2= Poco Atractiva, 3= Neutral, 4= Atractiva, 5= Muy Atractiva							

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004): “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”.

4.5 Poder de negociación de los proveedores

Las principales fuentes que abastecen la industria provienen de dos modalidades, las cosechas internas de los productores asociados, sobre todo en California, y las importaciones de países con ventajas comparativas en la producción de palta. El poder de negociación de los proveedores es bajo, lo cual es atractivo para MP (ver tabla 11).

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

Matriz de grado de atractividad							
Factores		1	2	3	4	5	
Variedad de grupos de proveedores	Varios				4		Pocos
Abastecen a sectores	Alto		2				Bajo
Capacidad de asociación	Alto		2				Bajo
Variedad de productos del proveedor	Varios	1					Pocos
Costos de cambiar proveedor	Alto	1					Bajo
Promedio				2,00			
1= Muy Poco Atractiva, 2= Poco Atractiva, 3= Neutral, 4= Atractiva, 5= Muy Atractiva							

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004): “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”.

4.6 Conclusiones generales

El análisis de la fortaleza de las cinco fuerzas, en las que MP comparte con sus competidores, determina un microentorno atractivo, el cual han podido obtener, mantener y, en algunos casos, incrementar, posicionando a MP como líder en la comercialización de palta Hass. Sin embargo, desde el punto de vista de un nuevo competidor, resulta muy poco atractivo, por el impacto de las cinco fuerzas que le son adversas. Las oportunidades que se desprenden en las matrices elaboradas indica que las capacidades con las que cuenta Mission Produce son las que le permiten tener un crecimiento sostenido como el mostrado en los últimos diez años,²¹ con proyecciones de mantener y mejorar una ventaja competitiva frente a sus competidores y ganar una mayor cuota del mercado, la misma que se muestra en crecimiento continuo.

5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Según Fred R. David (2008), la funcionalidad de la matriz del perfil competitivo está orientada a identificar a los principales competidores de una empresa, tanto en sus fortalezas como en sus debilidades, con relación a su posición estratégica, lo que incluye factores internos como externos. Entre los principales competidores de MP, se ha considerado a Calavo, que posee una participación de mercado del 19%²², seguido de Westpak y Giumarra, cada uno con 6%⁵ de participación. Los principales factores de éxito que le permite a MP la participación de mercado (23%⁵) se contempla a través de los centros de maduración y tecnificación, la disponibilidad de la fruta y el manejo adecuado y coordinado del precio con sus productores locales y foráneos.

Entre sus debilidades, MP no cuenta con una cartera de productos diversificada, como tienen Calavo y otros competidores, lo cual minimizaría el riesgo ante algún evento que pudiese perjudicar la comercialización de la palta Hass.

²¹ Las ventas de Mission muestran un crecimiento en la última década de USD 87 millones en el 2000 a USD 462 millones en el 2013. Información tomada del caso HBS – 5140223 – E.

²² La participación de mercado hasta el 2008 fue liderada por Calavo, pero a partir de 2009 Mission ocupa el primer lugar en participación de mercado, con un 23%, por su decisión estratégica. Información tomada del caso HBS – 5140223 – E

Tabla 12. Factores críticos de éxito

Factores críticos de éxito	Ponderación	MISSION PRODUCE		CALAYO		WESTPAK		GIUMARRA	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Participación de mercado	0,20	4	0,80	3	0,60	1	0,20	1	0,20
Tendencia creciente del consumo de palta	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Centros de maduración y tecnificación	0,09	4	0,36	3	0,27	1	0,11	1	0,11
Localización de centros de distribución	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,33	3	0,33
Calidad del producto	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,22	3	0,33
Cartera de productos	0,10	1	0,10	4	0,40	2	0,22	2	0,22
Alto costo de tierras de cultivo	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,11	1	0,11
Precio competitivo	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,11	1	0,11
Crecimiento de mercados externos	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,22	1	0,11
Disponibilidad del producto todo el año	0,11	4	0,44	4	0,44	1	0,11	1	0,11
TOTAL	1,00		3,08		2,78		1,85		1,85

Clasificación: 1 = Debilidad principal, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza principal

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en David, Fred (2008): “Conceptos de Administración Estratégica”.

6. Conclusiones

Consideramos que MP se encuentra en el momento oportuno con proyecciones de crecimiento, conocimiento y experiencia de su cadena de abastecimiento, con escasos competidores directos por las altas barreras de entrada que presenta la industria, su capacidad de tecnificación en cada uno de sus centros de maduración y un mercado externo en el que MP participa, como Europa, Canadá y Japón²³.

Es importante señalar que MP tiene alianzas estratégicas complementarias verticales²⁴ con empresas fuera de EE.UU, con las cuales comparte recursos y capacidades en las distintas etapas de la cadena de valor para sostener su ventaja competitiva a través de la integración vertical hacia atrás. MP no cuenta con una variedad de productos y los productos sustitutos constituyen un riesgo para MP.

²³ Según información brindada en el caso.

²⁴Hitt, Michael., Ireland, Duane, Hoskisson, Robert.(2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización.

Capítulo III. Análisis interno

1. Aspectos generales

Toda empresa o entidad requiere de una configuración que le permita ser dirigida hacia la creación de sinergias entre sus procesos de trabajo y la adecuación con sus contextos externos. Esta configuración de poder organizarse en función de los objetivos estratégicos son las llamadas Estructuras de las Organizaciones (Henry Mintzberg 1991), en las que se resaltan las seis partes básicas que se requiere dentro de siete tipos básicos de organización.

2. Estructura organizativa de Mission Produce

La forma de organización que presenta MP es la denominada organización maquinal, porque dentro de sus características más resaltantes se encuentran la normalización de sus procesos de trabajo, teniendo como factor clave dentro de la organización a la tecnoestructura, por la necesidad primordial de adaptación rápida en procesos y procedimientos que sean altamente eficientes.

Bajo el esquema de una organización maquinal, se puede identificar la siguiente estructura en MP:

- El comité ejecutivo, liderado por Steve Barnard y Ed Williams, que representa el ápice estratégico de la compañía. Son responsables de las estrategias de MP.
- Líneas medias, integradas por las gerencias operativas responsables de controlar el cumplimiento de los procesos. Deben hacer frente a las anomalías que surgen en el núcleo de las operaciones.
- La tecnoestructura, conformada por las áreas de sistemas, para el alto rendimiento de los equipos y la calibración, clasificación, automatización y desarrollo de los procesos.
- *Staff* de apoyo, conformado por las unidades de recursos humanos, estudio de mercados y de comercio.
- Núcleo operacional, integrado por la labor del equipo de campo que se relaciona con los productores y los operarios de las plantas de maduración

El estilo de trabajo que se tiene en la empresa es la cultura organizacional, la ideología que lleva a una identificación del personal. Resulta importante destacar que, dentro de los mecanismos de coordinación, MP obtiene la normalización de sus procesos mediante la estandarización adecuada y eficiencia operativa.

3. Gestión de la cadena de suministro

La gestión de la cadena de abastecimiento de paltas para MP es estratégica para el desarrollo de sus operaciones. Esta constituye la base fundamental del éxito que se había propuesto y del crecimiento que ha estado logrando, con el objetivo de atender el incremento de la demanda.

En California, la producción de palta disminuyó por factores tales como escasez de agua, alza de los valores del terreno y la difícil contratación de la mano de obra y era necesaria la búsqueda de nuevas fuentes para asegurar las operaciones. MP se convirtió en la primera empresa en llevar paltas mexicanas a los EE.UU. y logró una gran ventaja frente a sus competidores, pues adquirió conocimiento y experiencia en el desarrollo de operaciones y sistemas de gestión.

MP establece inversiones clave para el desarrollo de sus operaciones y es así cómo adquiere dos plantas de empaque en México y establece sociedad y participación con empacadoras de Chile y Perú, para integrarlas a los siete centros de maduración que venían operando: seis en EE.UU. y uno en Canadá.

3.1 Fuentes de abastecimiento

La base de suministro confiable y de alta calidad es la clave de las operaciones de MP, además de la disponibilidad de la palta en las temporadas de mayor demanda. California es el centro de operaciones y constituye la principal fuente de suministro. El volumen de temporada alta se establece en los meses de mayo a setiembre. México es una fuente primordial y la mayor productora de palta que provee a MP en los meses de setiembre a mayo. En el año 2013 exportó 563.500 t²⁵. Por su parte, Chile, envió 88.000 t²⁵ de periodo setiembre a marzo. Por otro lado, el Perú, pasó a ser un factor clave en el control de la cadena de suministro, así como de importancia en el mediano plazo, con la producción de nuevas hectáreas. En el año 2013 exportó 114.400 t²⁵ en el mismo periodo que el de la producción en California.

3.2 Integración vertical

La integración vertical se orienta primordialmente hacia un abastecimiento confiable, continuo, con estándares de calidad y adecuado a la normatividad que USDA²⁶ impone a los productos naturales perecibles que serán comercializados para el consumo humano.

²⁵ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAOSTAT.

²⁶ USDA: Departamento de Agricultura de EE.UU.

Conocedor de las bondades de la palta, periodos de maduración y perecibilidad, parte de la ventaja competitiva de MP es el conocimiento profundo del fruto, los canales de llegada al mercado y sus centros de maduración, lo que posibilita una eficaz colocación de la palta que recibe.

Las unidades y las organizaciones relacionadas con todo el proceso de abastecimiento son los campos de producción en California, de propiedad de la empresa, y las recientes adquisiciones de terrenos en el Perú, que ofrece ventajas significativas de crecimiento. Están las asociaciones de productores de las zonas de San Luis Obispo County, Santa Bárbara County, Ventura County, Riverside County y San Diego County²⁷, constituidas por grupos de productores o asociados con el objetivo de comercializar su producción de palta a través de MP.

Los centros de maduración son instalaciones especialmente adecuadas para que la palta alcance el grado de madurez óptimo para ser consumido, conforme a las necesidades de los clientes, como también prolongar la vida útil o perecibilidad del fruto. Los centros de envasado y empaque se encargan de acondicionar, preparar y rotular el producto para la distribución, en las condiciones adecuadas para preservar su calidad, hacia todas las cadenas y clientes minoristas, entre los que se encuentran las cadenas de restaurantes.

En Chile, MP adquirió el 50% de Cabilfrut, empresa agrícola y comercial dedicada a la comercialización de palta y exportación hacia los EE.UU. En el Perú está Camposol, empresa agroindustrial líder en la exportación de espárragos y el más grande productor de palta en la región, con la que MP tiene firmado un acuerdo de comercialización para manejar la fruta dentro de los EE.UU. Mission de México, filial y subsidiaria de la matriz de EE.UU., ubicada en Uruapán, estado de Michoacán, está a cargo de las operaciones de producción y empaque para la exportación de palta.

4. Evaluación de la cadena de valor

« La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, la cual se puede representar por medio de la cadena de valor. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades» (Porter 2004:34).

²⁷ Según informe de cultivos regionales de la página de la empresa Mission Produce.

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación de las actividades de la misma. Las actividades de la cadena de valor se encuentran relacionadas de modo que muestran la ventaja competitiva en costos. La empresa optimiza y coordina con otros eslabones de la cadena de valor, que parten del proveedor, siendo el eslabón vertical el agricultor de la zona de California así como de otros países fuente. Esta influye en el proceso para que juntos optimicen el desempeño de las actividades y realicen las coordinaciones para la entrega oportuna, manteniendo la calidad del producto.

Gráfico 5. Cadena de valor de Mission Produce

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa	Dirección general de Steve Barnard y Ed Williams, conocedores de la industria de productos agrícolas. Tierras propias de cultivo. Certificación GAP. Asociación con agricultores, Cabilfrut y Camposol. Centros de distribución avanzada y maduración. Continuos viajes a las principales regiones de aguacate que crecen en el mundo. Sistemas de información ERP.			
	Recursos humanos	Reclutamiento de personal con experiencia en agricultura, mayormente de la Universidad Politécnica Estatal de Staff especializado en agronegocios y encargados de la supervisión de los cultivos. Equipo encargado de garantizar la calidad y la seguridad alimentaria.			
	Desarrollo tecnológico	Know how del proceso de maduración de la palta, para mejorar el funcionamiento y traslado de la fruta. Únicos en el uso del hidrofriamiento para reducir la temperatura de la fruta después de la cosecha.			
	Aprovisionamiento	Compra del fruto de fuentes del exterior que permite la disponibilidad del fruto durante el año.			
Actividades primarias	Planificación de las cosechas. Acopio de la producción de California. Control del inventario según peso y calidad. Transporte de la fruta desde el productor hasta los almacenes y centros de maduración. Carga de fruta con diferentes características según país de origen, madurez y condiciones climáticas.	Hidrofriamiento: la fruta congelada es llevada a los contenedores. Lavado y encerado de la fruta: eliminando cualquier contaminante y aplicando una cera de calidad alimentaria que mejora la vida útil. Clasificación, calibrado y etiquetado. Empaquetado. Centro de maduración, de acuerdo con las especificaciones del cliente.	En EE.UU. se tiene una gran red logística de transporte por carretera que garantiza la entrega oportuna y el mantenimiento adecuado de la cadena de frío. Múltiples entregas sobre una base semanal para asegurar un servicio <i>just in time</i> . Procesamiento de pedidos y programación semanal.	Promoción centralizada del consumo de las paltas Hass a través de Hass Avocado Board ⁵ . Equipo de ventas ofrece a los minoristas promociones, fijación de precios y disponibilidad del fruto. Equipo de marketing visita a los clientes dos o tres veces al año para conocer exactamente cómo funcionan.	Recetas en página web. Recojo de paltas dañadas.
	Logística interna	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en Michael E. Porter (1980) Ventaja Competitiva.

5. Análisis de los recursos y capacidades, matriz VRIO

«Establecer una ventaja competitiva supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de una empresa» (Grant 2006: 186). Es importante la distinción entre los recursos y las capacidades de la empresa. Por

²⁸ Hass Avocado Board: Consejo de Aguacate Hass es un grupo de promoción de la agricultura, establecido en el año 2002, para promover el consumo de aguacate Hass en los Estados Unidos. Dirige los programas de promoción, investigación e información bajo la supervisión del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

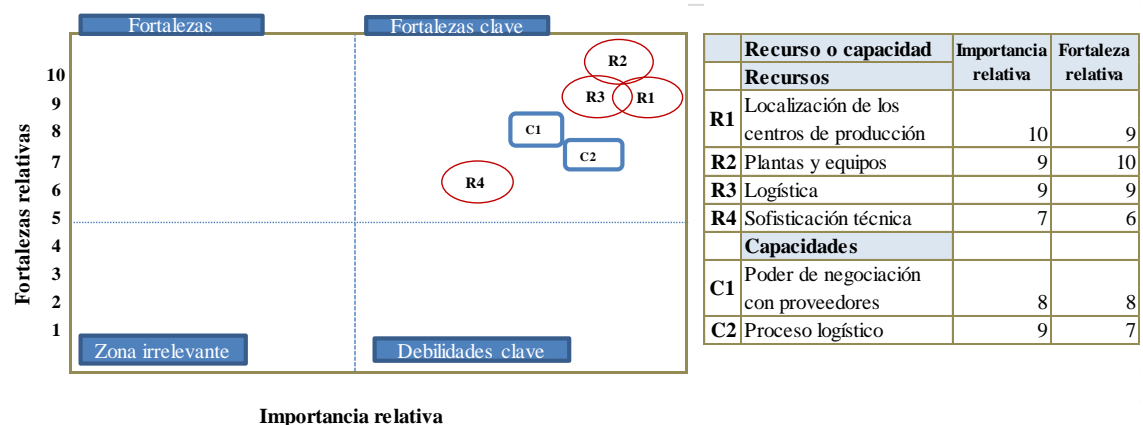
recursos entendemos los activos productivos de la empresa; las capacidades aluden a lo que la empresa puede hacer.

Tabla 13. Matriz VRIO de Mission Produce

Recurso o capacidad		¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es costoso de imitar?	¿Captura valor?	Comentario	Implicancia competitiva
Recursos							
R1	Localización de los centros de producción	Si	Si	Si	Si	Tierras de cultivo en California y México, cercanos geográficamente para el principal mercado norteamericano.	Ventaja competitiva sostenible
R2	Plantas y equipos	Si	Si	Si	Si	Infraestructura en los centros de maduración y empaquetado.	Ventaja competitiva sostenible
R3	Logística	Si	Si	Si	Si	Fuentes de suministro de la fruta, así como transporte para garantizar la entrega oportuna y el mantenimiento adecuado de la cadena de frío.	Ventaja competitiva sostenible
R4	Sofisticación técnica	Si	Si	Si	Si	Desarrollo de técnicas para mantener los productos de forma orgánica.	Ventaja competitiva sostenible
Capacidades							
C1	Poder de negociación con proveedores	Si	Si	Si	Si	La empresa se provee de la fruta en consignación y negocia precios.	Ventaja competitiva sostenible
C2	Proceso logístico	Si	Si	Si	Si	Desde el tratamiento en el campo para la calidad del fruto, nivel de madurez especificado por el cliente hasta el transporte que con su cadena de frío brindaba la conservación del producto.	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en Jay Barney “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”.

Gráfico 6. Análisis de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia, 2015.

6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según David (2008), una matriz de evaluación de factores internos permite evaluar las fortalezas y las debilidades más importantes en las áreas funcionales de una empresa y constituye una base para identificar y evaluar la relación entre ellas.

Del análisis del resultado de la matriz EFI se obtiene un ponderado de 3,24, lo cual significa que la empresa, con base en sus capacidades, tiene una fortaleza, sobresaliendo sus centros de maduración debido a que cuenta con siete, en comparación con su competencia, así como su poder de negociación con sus proveedores, quienes le otorgan la fruta en consignación (ver tabla 14).

Tabla 14. Matriz EFI

Competencias clave	Ponderación de factores	Evaluación de factores	Evaluación ponderada
Fortalezas			
Localización de los centros de producción.	0,15	3	0,45
Centros de maduración de la fruta.	0,15	4	0,60
Proceso logístico, desde siembra hasta empaquetado y distribución.	0,15	4	0,60
Integración vertical.	0,15	4	0,60
Relación de ventas con los mayoristas y minoristas.	0,12	3	0,36
Negociación con proveedores a través de la consignación y fijación de precios basados en la relación de confianza.	0,10	4	0,40
Debilidades			
Concentrado en el mercado norteamericano.	0,10	1	0,10
No cuenta con un portafolio de productos.	0,05	2	0,10
No permitir el ingreso de capital para no perder el control por la intervención de inversionistas.	0,03	1	0,03
SUMA TOTAL	1,00		3,24

Fuente: Elaboración propia, 2015.

7. Determinación de la ventaja competitiva

La estrategia genérica de MP es el liderazgo enfocado en costos, debido al análisis de diversos factores, los cuales se definen de la siguiente manera:

- Economía de escala: debido a la creciente demanda de la fruta, era necesario que MP se integrase hacia atrás, para obtener una fuente de abastecimiento que permitiese manejar un volumen de producción suficiente, reduciendo la incertidumbre de la oferta y protegiendo la compra contra las fluctuaciones de los precios. MP influye en el poder de negociación tomando la fruta en consignación.
- Nexos con proveedores: MP da especificaciones y monitorea las prácticas del Programa GAP para garantizar la seguridad alimentaria. La relación con sus proveedores y canales le dan la posibilidad del control de la cadena, mediante la coordinación y la optimización del proceso en su conjunto.
- Oportunidad: alianzas entre la empresa y el agricultor, beneficio mutuo por el control de Mission Produce y para los agricultores: asesoramiento y control de plagas, manejo y calidad de la fruta.
- Ubicación: cercanía de los proveedores dentro del estado de California y México, principal productor de paltas en el mundo.

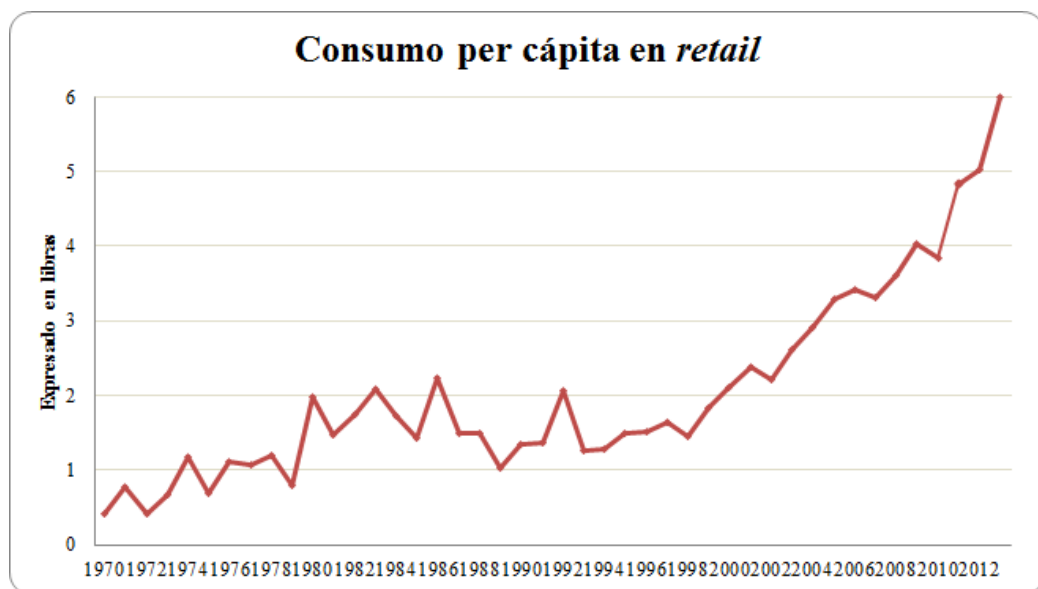
Sus centros de maduración permiten entregar al cliente en el nivel de madurez requerido o de acuerdo con las especificaciones.

Capítulo IV. Demanda

1. Consideraciones

La demanda local ha ido en aumento de forma constante desde el año 1998, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Consumo de palta per cápita *retail* en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia 2015, con base en datos de USDA.

Para el análisis de la demanda, se ha recopilado la información del Departamento de Agricultura de EE.UU. (USDA) y se ha tomado en cuenta las siguientes variables:

- Población total de EE.UU. y proyecciones.
- Consumo per cápita en libras de palta en *retail*, que se transformó a toneladas. Se ha obtenido información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)²⁹
- Precios al productor por toneladas y deflactada con IPC año base 2009.

2. Proyección de la demanda

Para el cálculo de la demanda, se han utilizado las variables indicadas mediante una regresión lineal. El consumo total de la palta en toneladas es el producto de la población de EE.UU., consumo per cápita y factor 0,000454545 (conversión de libras a toneladas).

²⁹Página consultada de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura.

El precio del productor por tonelada se deflactó con el IPC al año base 2009, para obtener el precio del productor real por tonelada (ver anexo 3).

Variable Y = Consumo total de palta.

Variable X = Precio real del productor.

Variable X = Población.

Se obtiene de la regresión un coeficiente de correlación de 0.88, que es una medida de relación lineal entre las variables cuantitativas.

Fórmula de la demanda:

$$\text{Cantidad demandada} = -78,2358079351359 + -0,381056391419236 * \text{Precio real al productor} + 4,82012635489369 * \text{Población}$$

Tabla 15. Proyección de la demanda

Año	Demanda proyectada en toneladas	% Crecimiento	Demanda proyectada en toneladas	% Crecimiento con el incremento per cápita promedio 1997-2013
2014	850.036,6	4%	851.393,9	8,4%
2015	884.056,4	4%	923.077,0	8,4%
2016	919.187,2	4%	1.000.795,4	8,4%
2017	955.415,3	4%	1.085.057,3	8,4%
2018	992.737,1	4%	1.176.413,7	8,4%
2019	1.031.071,3	4%	1.275.461,8	8,4%
2020	1.070.370,5	4%	1.382.849,2	8,4%
2021	1.110.579,6	4%	1.499.278,1	8,4%
2022	1.151.652,1	4%	1.625.509,8	8,4%
2023	1.193.552,3	4%	1.762.369,5	8,4%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El crecimiento de la demanda es conservador en un promedio de 4%; la tendencia de la demanda continua en incremento, por lo tanto, se ha visto conveniente tomar el crecimiento de 8,4%, que representa la tasa de crecimiento promedio anual del per cápita del consumo en *retail* desde el año 1997 a 2013. Se considera la información del año 1997, debido a que el consumo se ha visto incrementado (tendencia creciente).

3. Análisis de la oferta

Para analizar el crecimiento de la oferta se ha considerado las variables de producción de palta en EE.UU., así como las importaciones con destino al mercado norteamericano.

El principal país exportador de palta hacia EE.UU. es México, por lo que se ha considerado la data a partir de 1997, cuando se levantó la restricción de ingreso al mercado norteamericano. Se ha considerado la información de las importaciones realizadas desde Chile y Perú dentro de la agrupación de importación desde otros países, debido a que el Perú ingresó al mercado norteamericano en el año 2010³⁰.

Tabla 16. Proyección de la oferta

Año	Producción EE.UU.	Importaciones México	Importaciones Chile	Importaciones otros países	Total oferta
2014	268.058	476.346	47.511	30.196	822.112
2015	274.465	495.686	50.319	31.483	851.952
2016	281.024	515.811	53.293	32.824	882.952
2017	287.741	536.753	56.442	34.222	915.158
2018	294.618	558.545	59.778	35.680	948.621
2019	301.659	581.222	63.311	37.200	983.392
2020	308.869	604.819	67.053	38.785	1.019.525
2021	316.251	629.375	71.015	40.437	1.057.078
2022	323.809	654.928	75.213	42.159	1.096.109
2023	331.548	681.518	79.658	43.955	1.136.679

Fuente: Elaboración propia 2015. Para la información de la producción de Estados Unidos, se ha obtenido la data desde 1970-2013 de USDA.

4. Diferencia entre la demanda y la oferta

Existe una brecha que se va acrecentando debido a que el crecimiento de la demanda es mayor que la oferta, por lo tanto, MP debe centrar su estrategia hacia la búsqueda del suministro de palta que le pueda garantizar satisfacer la demanda en el mercado norteamericano (ver tabla 17).

³⁰ Dato obtenido de Camposol.

Tabla 17. Brecha de la demanda y oferta

Año	Demanda proyectada	Total oferta	Brecha de la oferta
2014	851.394	822.112	29.282,4
2015	923.077	851.952	71.124,9
2016	1.000.795	882.952	117.843,8
2017	1.085.057	915.158	169.899,4
2018	1.176.414	948.621	227.793,0
2019	1.275.462	983.392	292.070,0
2020	1.382.849	1.019.525	363.323,8
2021	1.499.278	1.057.078	442.200,0
2022	1.625.510	1.096.109	529.401,0
2023	1.762.370	1.136.679	625.690,6

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión y misión

Toda empresa tiene el gran reto de definir y transmitir su misión y visión, ya que ello constituye su esencia e influirá de manera determinante sus estrategias, porque permitirá ejecutar acciones necesarias para alinearlas a los objetivos planteados.

Una visión clara debe motivar e inspirar el establecimiento de objetivos ambiciosos que son imposibles de lograr con los recursos y las capacidades actuales³¹.

Drucker afirma que formular la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? es equivalente a cuestionarse ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de misión es la declaración de la razón de ser de una organización.

1.1 Visión propuesta

Ser la empresa líder global en la producción, comercialización y distribución de paltas Hass para contribuir con el estilo de vida saludable.

1.2 Misión propuesta

Mission Produce es el principal distribuidor de paltas Hass en el mercado estadounidense y otros mercados y debido al uso de tecnología de hidrogenfiamiento, centros de maduración y empackado, ofrece un producto de gran calidad y según el nivel de madurez deseado para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores. Mission se encuentra comprometido en el desarrollo económico de la comunidad donde opera, para generar una mejor calidad de vida.

2. Formulación de objetivos estratégicos y estrategias para Mission Produce

Teniendo en cuenta la creciente demanda del consumo de la palta Hass versus la producción de la fruta en un menor ritmo, es necesaria la formulación de estrategias y objetivos estratégicos dentro de ejes centrales que permitan a MP enfocarse en mantener un crecimiento constante y asegurar el incremento de áreas de cultivo para atender la creciente demanda. Entre los principales objetivos estratégicos que MP debe desarrollar, se encuentran la integración vertical, la inversión en tecnología, nuevos acuerdos de comercialización, aseguramiento de la disponibilidad del producto y penetración de mercado, entre otros.

En el siguiente cuadro se establecen seis ejes estratégicos de los cuales se derivan los objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias.

³¹ Strategic Management Insight.

Tabla 18. Ejes estratégicos para Mission Produce

Nº	Ejes	Objetivos estratégicos	Estrategia N° 1	Estrategia N° 2
1	Aseguramiento del suministro	Integración vertical	Adquisición de tierras.	
2	Operaciones y procesos	Inversión en tecnología e infraestructura	Instalación de plantas envasadoras y centros de maduración en las fuentes de suministro.	Implementación de un sistema B2B para proveedores y compradores.
3	Cadena de abastecimiento	Acuerdos de comercialización	Integración de nuevos productores.	
4	Expansión y crecimiento	Penetración de mercado	Atención de mercados dentro de EE.UU. donde el consumo de la palta sea mínimo y MP no tenga presencia.	Incentivo del consumo en los mercados en los cuales MP atiende.
5	Responsabilidad social	Medio ambiente	Certificación ISO 14001.	Uso eficiente de los recursos: agua, suelo y planta.
		Desarrollo social	Plan de desarrollo socioeconómico en las áreas de influencia.	
6	Mercado	Asegurar la disponibilidad del producto	Acuerdos con los gremios de transportistas.	
		Servicio al cliente	Comunicación a través de <i>social media networks</i> para publicitar el producto.	Inclusión en el servicio de una página de consultas, dudas y reclamos para el consumidor final.
¿Cómo garantizar el suministro de palta para continuar con el crecimiento de las ventas?				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Matriz FODA para Mission Produce de estrategias

Según Thompson, Strickland y Gamble (2008)³², el análisis FODA es de gran importancia para la empresa, pues la ayuda a conocer el comportamiento de los diferentes factores que la integran y su situación actual. Con el resultado del análisis de los factores se pueden establecer nuevas estrategias y tomar decisiones para disminuir las debilidades y las amenazas, aumentar la competitividad y lograr los objetivos establecidos.

Weihrich (1989)³³ presenta recomendaciones para la generación de las estrategias:

Las estrategias fortaleza-oportunidad (FO): ¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades?

Las estrategias debilidad-oportunidad (DO): ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las oportunidades?


³²Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2008). Administración Estratégica. Teoría y Casos.

³³Jiménez, Alexis. “Deficiencias en el uso del FODA, causas y sugerencias”.

Las estrategias fortaleza-amenaza (FA): ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras fortalezas?

Las estrategias debilidad-amenaza (DA): ¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras debilidades, ante las amenazas que hemos identificado en el entorno?

Tabla 19. FODA Cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	Utilizar F1 Localización y número de centros de maduración. F2 Integración vertical y capacidad de suministro de la fruta durante todo el año. F3 Proceso logístico, nivel de integración total desde la siembra hasta el empaquetado y distribución. F4 Negociación con proveedores a través de la consignación y fijación de precios, basado en la relación de confianza. F5 Relaciones de venta con los mayoristas (cadenas de supermercados) y minoristas. F6 Flujo de información real de producción que permite manejar precios entre productores, mayoristas y minoristas. F7 Alta tecnificación.	Superar D1 Concentración en el mercado norteamericano. D2 Falta de portafolio de productos. D3 No permitir el ingreso de capital para no perder el control por la intervención de inversionistas.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Aprovechar O1 Recuperación de la economía norteamericana. O2 Incremento en el consumo por capacidad adquisitiva. O3 Mayor crecimiento del consumo de productos frescos. O4 Desarrollo agrícola, diversidad biológica y recursos genéticos con posibilidad de ser aprovechados con una mejor tecnología para su industrialización. O5 Incremento poblacional de hispanos. O6 Decisión de compra de la generación <i>millennials</i> , quienes demandan satisfacer sus opciones de comida a través de aperitivos como <i>snacks</i> , así como comprar ingredientes más sanos. O7 Existencia de potencial de mercado de suministro. O8 Entrada a mercados extranjeros.	(Busca obtener el máximo beneficio de una situación favorable del entorno, centrándose en sus fortalezas). F2, O2, O3, O4, O5: Incremento de áreas de cultivo para suplir la creciente demanda. F2, O2, O3: Elevar el nivel de consumo de los clientes actuales e ingresar a nuevos mercados dentro de EE.UU. en los cuales el consumo es bajo o nulo. F3, O2, O7: Capacidad de abastecimiento durante el año y mejora de costos por economía de escala. F3, O2, O3: Integrar a nuevos productores. F4, O1, O2: Mantenimiento del precio competitivo con respecto del mercado. F1, O2, O6, O7: Envío de la fruta en el punto de maduración deseado y en el momento adecuado, preservando la calidad del producto. F3, F7, O7: Instalación de plantas envasadoras y centros de maduración en la misma fuente de suministro. F3, O4: Implementación de un sistema B2B para proveedores y compradores.	Busca aprovechar una situación favorable del entorno para corregir carencias o debilidades internas. O4, D2: Búsqueda de inversión en productos procesados. O3, O8, D1: Diversificación del riesgo mediante la internacionalización. O7, D3: Mayor descentralización de las decisiones, generando un plan de sucesión.

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Evitar A1 Disminución de las áreas de cultivo en EE.UU. A2 Escasez de agua. A3 Alto costo y dificultad para conseguir mano de obra para la cosecha. A4 Impacto en el consumo ante una crisis mundial.	(Busca dar respuestas a situaciones del entorno no favorables, apoyándose para ello en sus fortalezas). F2, A1, A2, A3: Alianzas estratégicas con productores en países con mejor rendimiento de palta por hectárea y con mano de obra capacitada para garantizar la oferta permanente del producto, brindando asistencia técnica y mejores prácticas agrícolas. Principal problema en los países fuente es el nivel de modernización y tecnificación de la infraestructura de riego, con lo cual se produce un ineficiente uso del agua. Implementar procesos de tecnificación para su uso eficiente.	Busca eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos. D1, A1, A2, A3: Inversión para el mantenimiento de las tierras actuales y nuevos cultivos, así como monitoreo de la aplicación de mejores prácticas agrícolas.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Según Rowe, Mason y Dickel (1994), la matriz PEYEA se utiliza para determinar la adecuada posición estratégica para una empresa y cada uno de sus negocios individuales.

Es un esquema de cuatro cuadrantes (dos ejes cruzados) que, dependiendo de la posición de la empresa, indica mediante un vector direccional si su estrategia es intensiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Fortaleza financiera y la ventaja competitiva son las dos mayores determinantes de la posición estratégica de la empresa, mientras que la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente caracterizan la posición estratégica de toda la industria.

Se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Se asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Tabla 20. Variables y dimensiones de la matriz PEYEA

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)	Calificación	Fortaleza de la industria (FI)	Calificación
Retorno sobre las ventas (ROS)	3	Potencial de crecimiento	6
Retorno sobre los activos (ROA)	4	Estabilidad financiera	5
Retorno sobre capitales propios (ROE)	5	Conocimiento tecnológico	5
Liquidez	5	Utilización de recursos	4
Capital de trabajo neto	4	Facilidad de entrada al mercado	5
		Capacidad de negociación del comprador	3
	4,2		4,7
Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Estabilidad del ambiente (EA)	Calificación
Participación de mercado	-1	Estabilidad política	-2
Calidad del producto	-2	Cambios tecnológicos	-1
Lealtad del cliente	-3	Tasa de inflación	-2
Know-how tecnológico	-1	Variabilidad de la demanda	-1
Integración vertical	-1	Precios de los productos competidores	-3
Velocidad de introducción de nuevos productos	-5	Barreras de ingreso al mercado	-2
	-2,2		-1,8

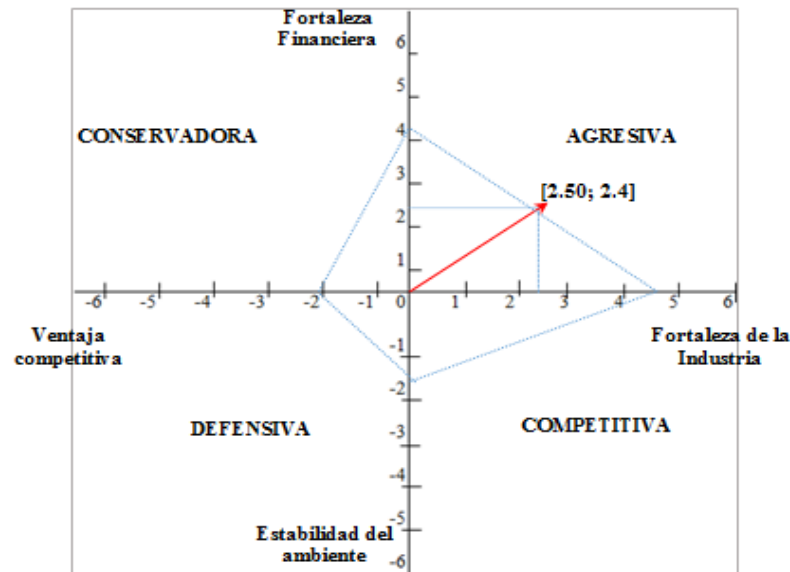
Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el eje X, se tendrá la suma algebraica de las variables $FI + VC = 2,5$.

En el eje Y, se tendrá la suma algebraica de las variables $FF + EA = 2,4$.

La ubicación en la matriz Peyea posiciona a MP en el cuadrante agresivo, postura típica de un sector atractivo con poca turbulencia en el ambiente (ver gráfico 12). Las empresas en esta situación deben aprovechar al máximo sus oportunidades, buscar candidatos para la adquisición dentro de sus propias industrias, o las relacionadas, aumentar mercado y compartir o concentrar los recursos en productos que tienen una ventaja competitiva definitiva.

Gráfico 8. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2015, basado en H. Rowe, R.Mason, K. Dickel, R. Mann y R. Mockler - Strategic Management. A Methodological Approach (1994).

5. Matriz interna- externa (IE)

Según David R. Fred (2008), la matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje X y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje Y. La matriz IE contiene las siguientes divisiones:

Cuadrantes I, II o IV, que son los de crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones.

Cuadrantes III, V o VII, que se refieren a las estrategias de mantener y conservar, la penetración de mercado y el desarrollo del producto.

Cuadrantes VI, VIII o IX, que son los de cosechar o desinvertir.

MP se ubica en el cuadrante I, que corrobora que la empresa debe seguir una estrategia de integración hacia atrás (ver gráfico 13).

Gráfico 9. Matriz externa-interna

PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI				
PUN- TUA- CIONES PONDE- RADAS		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
	Alta 3.0 a 4.0	I [3.24; 3.0]	II	III
	Media 2 a 2.99	IV	V	VI
	Baja 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia, 2015. La matriz IE fue desarrollada a partir de una matriz de pantalla de negocios de General Electric (GE).

6. Matriz de la estrategia principal

Según David R. Fred (2008), la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. MP muestra dinamismo en el incremento de la demanda de palta en el mercado norteamericano y tiene una posición competitiva fuerte. Por tanto, se ubica dentro del cuadrante I. La empresa se encuentra en una excelente posición estratégica. La estrategia principal para MP es la integración hacia atrás.

Gráfico 10. Matriz de la estrategia principal

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante I 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración directa 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	Cuadrante III 1. Reducción 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Empresas conjuntas	
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: Elaboración propia, 2015, mediante adaptación de un artículo de Roland Christensen, Norman Berg y Malcolm Salter: "Policy Formulation and Administration" (1976). 18-.

7. Alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico permite determinar cuáles de las estrategias identificadas anteriormente se repiten con mayor frecuencia.

Tabla 21. Matriz de alineamiento estratégico

N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	GRAN ESTRATEGIA	TOTAL
E1	Adquisición de tierras.	1	1	1	1	4
E2	Integración de nuevos productores.	1	1	1	1	4
E3	Instalación de plantas envasadoras y centros de maduración en la misma fuente de suministro.	1	1	1	1	4
E4	Implementación de un sistema B2B para proveedores y compradores.	1	0	1	1	3
E5	Atención de mercados dentro de EE.UU. donde el consumo de la palta es mínimo y MP no tiene presencia.	1	1	1	1	4
E6	Incentivos al consumo en los mercados en los cuales MP atiende.	1	1	1	1	4
E7	Certificación ISO 14001.	0	0	0	0	0
E8	Uso eficiente de los recursos: agua, suelo y planta.	0	0	0	0	0
E9	Plan de desarrollo socioeconómico en las áreas de influencia.	0	0	0	0	0
E10	Acuerdos con los gremios de transportistas.	0	0	0	0	0
E11	Comunicación a través de redes de <i>social media</i> para publicitar el producto.	0	0	0	0	0
E12	Inclusión en el servicio de una página de consultas, dudas y reclamos para el consumidor final.	1	1	1	1	4

Fuente: Elaboración propia, 2015.

7.1 Matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPEC)

La matriz de planeación estratégica cuantitativa consta de tres niveles. Al primero de ellos se le denomina etapa de entrada y resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias. La etapa dos, llamada etapa de conciliación, se enfoca en los principales factores internos y externos para la generación de estrategias alternativas, mientras que la etapa tres, llamada etapa de decisión, implica una sola técnica: la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.

Para efectos de este caso, en la primera etapa se utilizan las matrices EFE, MPC y EFI. Para la segunda etapa, o de conciliación, se presentan a continuación los análisis FODA, matriz PEYEA, matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. Se descarta la matriz BCG, ya que MP se dedica a una sola unidad de negocio.

De la matriz de alineamiento estratégico obtenemos siete estrategias específicas, las cuales analizaremos con el MPEC para seleccionar las indicadas.

Tabla 22. Estrategias específicas

Estrategia 1	Adquisición de tierras.
Estrategia 2	Integración de nuevos productores.
Estrategia 3	Instalación de plantas envasadoras y centros de maduración en la misma fuente de suministro.
Estrategia 4	Implementación de un sistema B2B para proveedores y compradores.
Estrategia 5	Atención de mercados dentro de EE.UU. donde el consumo de la palta es mínimo y MP no tiene presencia.
Estrategia 6	Incentivos al consumo en los mercados en los cuales MP atiende.
Estrategia 11	Inclusión del servicio de una página de consultas, dudas y reclamos para el consumidor final.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 23. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

ESTRATEGIAS		PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E11	
N	FORTALEZAS		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Localización y número de centros de maduración.	0,12	4,00	0,48	2,00	0,24	4,00	0,48	4,00	0,48	4,00	0,48	2,00	0,24	1,00	0,12
2	Integración vertical y capacidad de suministro de la fruta durante todo el año.	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	3,00	0,45	2,00	0,30	1,00	0,15
3	Proceso logístico, nivel de integración total desde la siembra hasta el empaquetado y distribución.	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60	3,00	0,45	4,00	0,60	2,00	0,30
4	Negociación con proveedores a través de la consignación y fijación de precios, basado en la relación de confianza.	0,08	2,00	0,16	4,00	0,32	2,00	0,16	4,00	0,32	2,00	0,16	2,00	0,16	1,00	0,08
5	Relaciones de venta con los mayoristas (cadenas de supermercados) y minoristas.	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	4,00	0,28	3,00	0,21	4,00	0,28	1,00	0,07
6	Flujo de información real de producción que permite manejar precios entre productores, mayoristas y minoristas.	0,07	2,00	0,14	3,00	0,21	2,00	0,14	4,00	0,28	2,00	0,14	4,00	0,28	1,00	0,07
7	Alta tecnificación.	0,15	2,00	0,30	1,00	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	1,00	0,15	4,00	0,60	1,00	0,15
DEBILIDADES																
1	Concentrado en el mercado norteamericano.	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	2,00	0,16	1,00	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08	1,00	0,08
2	No cuenta con un portafolio de productos.	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
3	No permitir el ingreso de capital para no perder el control por la intervención de inversionistas.	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05	1,00	0,05
		1,00														
OPORTUNIDADES																
1	Recuperación de la economía norteamericana.	0,08	2,00	0,16	3,00	0,24	3,00	0,24	1,00	0,08	3,00	0,24	1,00	0,08	1,00	0,08
2	Incremento en el consumo por capacidad adquisitiva	0,08	2,00	0,16	3,00	0,24	3,00	0,24	1,00	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24
3	Mayor crecimiento del consumo de productos frescos.	0,12	3,00	0,36	2,00	0,24	2,00	0,24	1,00	0,12	3,00	0,36	3,00	0,36	3,00	0,36
4	Desarrollo agrícola, diversidad biológica y recursos genéticos con posibilidad de ser aprovechados con una mejor tecnología para su industrialización.	0,06	3,00	0,18	2,00	0,12	2,00	0,12	1,00	0,06	1,00	0,06	2,00	0,12	1,00	0,06
5	Incremento poblacional de hispanos.	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30	1,00	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
6	Decisión de compra de la generación <i>millennial</i> , quienes demandan satisfacer sus opciones de comida, a través de aperitivos como <i>snacks</i> y buscan comprar ingredientes más sanos.	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	2,00	0,10	1,00	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15
7	Existencia de potencial mercado de suministro.	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30	2,00	0,20	1,00	0,10
8	Entrada a mercados extranjeros.	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	1,00	0,10	4,00	0,40	1,00	0,10	4,00	0,40	1,00	0,10
AMENAZAS																
1	Disminución de las áreas de cultivo en EE.UU.	0,07	4,00	0,28	4,00	0,28	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	1,00	0,07	1,00	0,07
2	Escasez de agua.	0,07	4,00	0,28	4,00	0,28	1,00	0,07	1,00	0,07	2,00	0,14	1,00	0,07	1,00	0,07
3	Alto costo y dificultad para conseguir mano de obra para la cosecha.	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	3,00	0,21	1,00	0,07	2,00	0,14	1,00	0,07	1,00	0,07
4	Impacto en el consumo ante una crisis mundial.	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20	1,00	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	1,00	0,10
		1,00														
Total		2,00	5,49		5,38		5,20		4,97		4,81		5,03		2,85	

Fuente: Elaboración propia 2015, con base en David Fred R. 2008.

PA: Puntuación del grado atractivo; PTA: Puntuación total del grado atractivo.

Escala del grado de atractivo: 1= no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva.

7.2 Selección de estrategias de negocios

Las siguientes son las estrategias seleccionadas según mayor puntaje obtenido de la MPEC:

Tabla 24. Estrategias específicas seleccionadas

N°	Estrategia	Puntaje
Estrategia 1	Adquisición de tierras	5,49
Estrategia 2	Integración de nuevos productores.	5,38
Estrategia 3	Instalación de plantas envasadoras y centros de maduración en la misma fuente de suministro.	5,20
Estrategia 6	Incentivo del consumo en los mercados en los cuales MP atiende.	5,03
Estrategia 4	Implementación de un sistema B2B para proveedores y compradores.	4,97
Estrategia 5	Atención a mercados dentro de EE.UU. donde el consumo de la palta es mínimo y MP no tiene presencia.	4,81

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Podemos concluir, luego del análisis de las estrategias seleccionadas, que Mission Produce tiene una ventaja competitiva de liderazgo en costos. Al ser el líder del mercado, se debe enfocar en hacerlo sostenible en el tiempo, por lo que debe optar por la integración vertical hacia atrás, mediante la adquisición de nuevas tierras de cultivo, integrar a nuevos productores e instalar plantas envasadoras y centros de maduración en la misma fuente de suministro, todo con el fin de poder garantizar fuentes de suministro confiables pero, sobre todo, de alta calidad.

Consecuentemente, MP debe continuar con el control de su sistema de distribución para llegar en el momento oportuno a sus clientes.

Luego de seleccionar las estrategias, desarrollaremos los planes funcionales, los cuales se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y las habilidades dentro de cada área funcional, que están dirigidas a mejorar la eficiencia, la productividad, la calidad, la innovación y la satisfacción al cliente, sobre todo para mejorar su ventaja competitiva de liderazgo en costos.

Capítulo VI. Plan funcional de operaciones

1. Introducción

Mission Produce es una empresa líder en la comercialización y la distribución de paltas Hass en el mercado estadounidense. El consumo de este fruto registra una tendencia creciente, a tal punto que la demanda es mayor que la oferta, motivo por el cual, en el plan de crecimiento para los años comprendidos del 2014 al 2018, se busca acortar la brecha y ganar participación de mercado por encima del 25%.

Otros factores importantes en el desarrollo de las actividades operativas lo constituyen los controles de los procesos críticos, como es la calidad del producto, los tiempos de cosecha y la información de ida y vuelta entre los productores y los compradores, con el fin de reducir costos, planificar la capacidad de los centros de maduración y la distribución, de acuerdo con las especificaciones y las necesidades del cliente.

2. Objetivos

1.1 Corto plazo

- Consultoría para la evaluación y el mejoramiento de los procesos internos.
- Evaluación de empresas productoras, comercializadoras y distribuidoras para fomentar nuevas alianzas.
- Diseño y desarrollo de políticas de inversión que permitan una integración vertical de manera coordinada y eficiente.
- Consultoría en el diseño e implementación de un sistema B2B integrando compradores y proveedores.
- Estudio y evaluación de adquisición de tierras en lugares que puedan otorgar ventajas y beneficios.
- Negociación y acopio de producción para reducir en un 5% el costo unitario de la palta Hass.

2.2 Mediano plazo

- Inversión y desembolso para la adquisición de tierras.
- Siembra en tierras adquiridas y control de producción.
- Implementación y uso del sistema B2B.
- Inicio de construcción de nueva planta envasadora y centro de maduración.

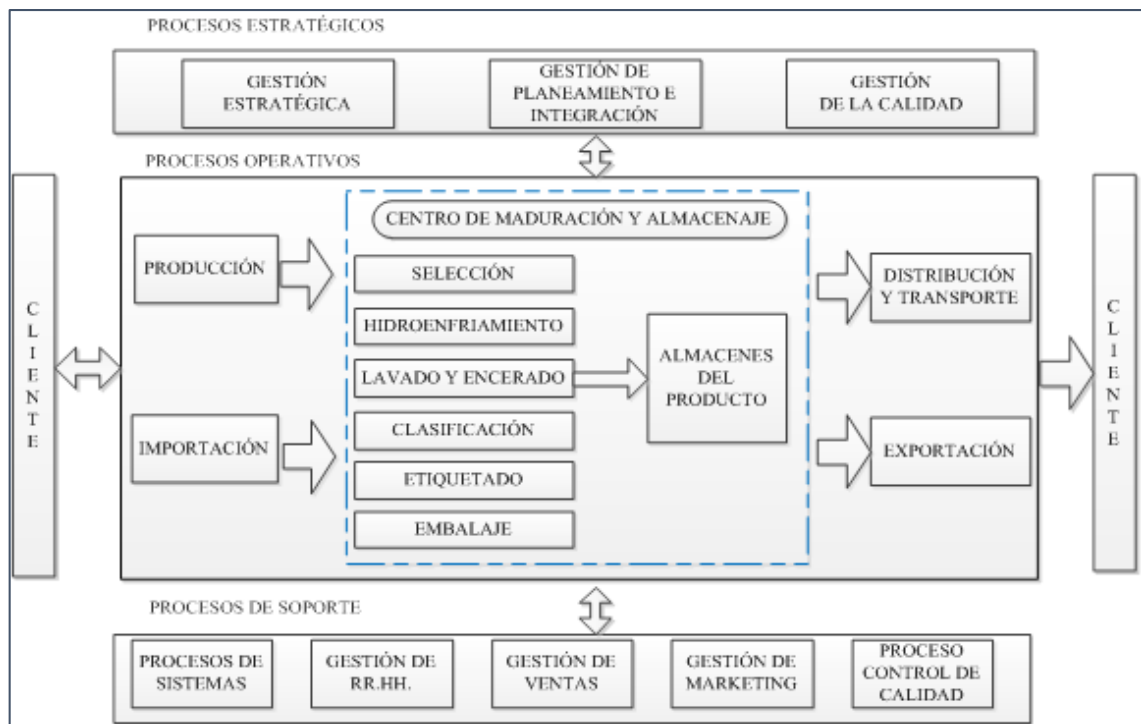
2.3 Largo plazo

- Inicio de actividades de nueva planta envasadora y centro de maduración.
- Adquisición de empresa distribuidora para ganar mercado en estados del centro y este de los EE.UU.

3. Procesos

Las principales actividades de MP están relacionadas con la integración de los productores y proveedores, teniendo una especial importancia los centros de maduración, así como la ubicación de ellos, y los canales de distribución. Todo esto en su conjunto permite generar economía de escala y reducir costos.

Gráfico 11. Mapa de proceso de MP



Fuente: Elaboración propia, 2015 adaptado de Mission Produce.

El detalle de los procesos operativos implica una serie de acciones y responsabilidades para favorecer y hacer sostenible en el tiempo la ventaja competitiva que MP busca como empresa. Dichas actividades son las que se señala a continuación:

Tabla 25. Procesos operativos de MP

Producción	Importación	Centro de maduración y almacenaje	Almacenes del producto	Distribución y transporte	Exportación
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar con planeamiento las necesidades de demanda.• Establecer las fechas de cosecha según el plan de demanda.• Seguir y ajustar las necesidades del plan de demanda.• Ejecutar plan de siembra y mantenimiento.• Coordinar con productores locales.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar con planeamiento las necesidades de demanda no atendidas por producción local.• Coordinar con planeamiento, la producción y las ventas de las estacionalidades de atención de las fuentes de suministro.• Hacer seguimiento a las alianzas y acuerdos firmados con los productores foráneos para el correcto abastecimiento.• Hacer seguimiento y negociación con productores foráneos acerca de los precios de cosecha.	<ul style="list-style-type: none">• Recepción del producto, tanto local como importado.• Especial cuidado en la selección para distinguir dos principales aspectos: procedencia y periodo de maduración.• Hidroenfriamiento: consiste en bajar la temperatura interna de la palta mediante un baño helado durante 45 minutos y estabilizarla en 40°F.• Lavado y encerado: determina el aspecto físico y visible de la palta mediante un lavado a jabón y la aplicación de una cera de alta calidad alimentaria.• Clasificación: uno de los principales controles de calidad, que consiste en identificar aquellas paltas que no cumplen con las condiciones o tienen signos de daño, golpes, etc., para luego continuar con el pesaje, tamaño y derivación a las fajas transportadoras.• El etiquetado es para cada pieza de fruta, es decir, se adhiere la etiqueta PLU que identifica tamaño, procedencia o país de origen, madurez y queda listo para su embalaje.• Embalaje: según las condiciones del cliente, en cajas de cartón, en jabas de plástico o en mallas por peso y tamaño, para cargar en los camiones frigoríficos o para almacenar en las cámaras frigoríficas para la continuación de su proceso de maduración.	<ul style="list-style-type: none">• Recepción del producto luego del tratamiento inicial de maduración.• Identificación de grado de madurez.• Ingreso a las cámaras o habitaciones de maduración (almacenes).• Se procede a aumentar la temperatura del ambiente o sala para el inicio de la maduración.• Emanación o introducción del gas etileno en la cámara o habitación de maduración.• Control de temperatura y circulación del aire.• Atención, salida y carga en camiones frigoríficos, de acuerdo con las condiciones y las características solicitadas por el cliente.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinación con los almacenes, ventas y planeamiento para la correcta distribución.• Asignación de red de carreteras a los equipos de transportes.• Planificación del mantenimiento de las unidades y aplicación de los planes de contingencia en caso de fallas del vehículo.• Seguimiento y control mediante GPS para asegurar la entrega justo a tiempo y la ubicación exacta del producto.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar con ventas y planeamiento la atención de los pedidos.• Coordinar con planeamiento el establecimiento de cuotas para la atención del mercado extranjero.• Participar de las negociaciones y los contratos de venta con el cliente extranjero.• Determinar el canal o el medio de distribución.

Fuente: Elaboración propia 2015, según página consultada de Mission Produce.

4. Actividades para la implementación de las estrategias

4.1 Adquisición de tierras

El problema de MP es poder abastecerse de palta Hass para el mercado que aumenta su consumo año a año. Para ello, es necesario contar con tierras que garanticen las cosechas, el abastecimiento del producto y que las estacionalidades tengan un efecto mínimo durante todo el año. MP debe incrementar su capacidad productora mediante la compra de tierras de cultivo que le otorgue mayor control, disminuya los costos operativos y mantenga la ventaja competitiva de costos.

De acuerdo con las proyecciones de ventas anuales, conjuntamente con la meta de participación de mercado, MP requiere adquirir 3.000 ha de tierras de cultivo para iniciar la cosecha a partir del 2018, según las estimaciones de la tabla 26, en el cual se muestra la variación anual que se requieren atender en toneladas. En el 2016 se necesitaría 29.438 t, en el 2017 32.759 t, para el 2018 la producción de las nuevas tierras aportarán 4.000 t de las 36.436 t requeridas y en el 2019 se necesitan 40.488 t que serán atendidas con 20.000 t de las nuevas tierras.

Tabla 26. Necesidades en toneladas por año y aporte de adquisición de tierras

Año	Ventas en toneladas	Demanda en toneladas	Participación mercado	Var. ventas	Var. t ventas	Aporte t (3000 ha)	Acuerdos c/ productores
2015	230.769	923.077	25,0%	13,0%			-
2016	260.207	1.000.795	26,0%	12,8%	29.438		29.438
2017	292.965	1.085.057	27,0%	12,6%	32.759		32.759
2018	329.396	1.176.414	28,0%	12,4%	36.430	4.000	32.430
2019	369.884	1.275.462	29,0%	12,3%	40.488	20.000	20.488
2020	414.855	1.382.849	30,0%	12,2%	44.971	31.950	13.021
2021	464.776	1.499.278	31,0%	12,0%	49.921	46.500	3.421
2022	520.163	1.625.510	32,0%	11,9%	55.387		55.387
2023	581.582	1.762.370	33,0%	11,8%	61.419		61.419

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2 Centros de maduración

MP cuenta con ocho centros de maduración distribuidos en zonas o áreas geográficas en EE.UU., México y Canadá, con el objetivo de crecer y ganar mercados de consumo bajo de paltas Hass. Resulta indispensable la implementación de dos nuevos centros de maduración en los EE.UU. y un centro de distribución en el país donde tiene la mayor proyección de abastecimiento, que es el Perú.

La determinación de las ubicaciones de los nuevos centros de maduración está relacionada con dos aspectos principales. El primero de ellos es por el volumen de toneladas que se debe procesar en el mediano y largo plazo, y el segundo es poder tener un centro en los mercados donde se quiere penetrar para poder satisfacer en el momento oportuno con la mejor calidad del producto, lo que caracteriza a MP.

En tal sentido, los centros de maduración se ubicarán en California y Nueva Jersey, zonas de influencia con proyecciones de incremento de ciudadanos hispanos y capacidad adquisitiva. Esto permitirá incrementar el consumo mediante una estrategia de penetración.

4.3 Implementación del sistema B2B

La estrategia de integrarse hacia atrás obliga a tomar control de producción, importación, volúmenes de cosechas, estacionalidades y condiciones climáticas, información de los productores asociados, mermas, origen o procedencia del producto, estado de maduración y mucha más información relevante en el proceso de acondicionamiento, maduración y distribución del producto, siendo muy necesaria la adquisición de un sistema integrado que pueda procesar y gestionar volúmenes de datos en línea e interrelacionarse con áreas o unidades del proceso productivo, como de las necesidades del cliente.

4.4 Presupuesto

Los costos de las necesidades que MP tiene para la implementación del plan de operaciones es el siguiente:

- Compra de 3.000 ha en el año 2015, US\$ 29.652.000 (US\$ 9.884³³ por cada ha).
- Costo de la plantación en el año 2016, US\$ 30.000.000 (US\$ 10.000³³ por cada ha).
- Centro de maduración en California en el año 2016, US\$ 5.000.000³³.
- Centro de maduración en Nueva Jersey en el año 2018, US\$ 5.000.000³⁴.
- Centro de distribución en el Perú en el año 2018, US\$ 3.000.000.
- Adquisición e implementación de un sistema integrado B2B en el año 2015, US\$ 2.000.000 (primera etapa) y en el 2016 US\$ 1.500.000³⁵ (fase final).

³⁴ Caso de Mission Produce, página 515-S12, US\$ 4,000 por acre en Perú.

³⁵ Referencia del estudio de Implementación de CRM.

Capítulo VII. Plan funcional de marketing y ventas

1. Introducción

La aceptación del consumo de la palta está siendo impulsada por la promoción del Consejo de Paltas Hass (HAB), que se encarga de apoyar el marketing de la industria, para lo cual MP aporta US\$ 0,025 por cada libra vendida.

2. Objetivos

El equipo de gestión de MP estableció una participación objetiva de mercado del 25% para el año 2015³⁶. A partir de ello, planteamos centrar los esfuerzos en incrementar de forma sostenida la participación del mercado y los ingresos.

2.1 Corto plazo

- Para el 2016, obtener una participación del mercado del 26%, para lo cual las ventas deberían incrementarse en 13%.
- Desarrollar el canal de ventas minoristas, a través de las visitas frecuentes del equipo de marketing, y colocar anuncios y avisos promocionales, lo que influirá en la compra al generar entusiasmo, comunicando el valor nutricional, para mantenerse en la mente de los compradores.

2.2 Mediano y largo plazo

- Incremento de ventas anuales en un 13%, en el periodo 2017-2018, así se obtendrá una participación de mercado de 28%.
- Alcanzar una cuota de mercado de 29% para el año 2019, por lo cual sus ventas se incrementarían en 37,6%.

3. Estrategia de segmentación

- Familias interesadas en la salud.
- Énfasis en la mujer como decisora de compra (Cooper 2015)³⁷.
- Hispanos de origen mexicano, debido a que su frecuencia de compra es mayor y su proyección de crecimiento en EE.UU. incrementa (ver anexo 11).

³⁶Mencionado en el caso Mission Produce. Harvard Business School.

³⁷ Roberts Cooper desarrolló un estudio de segmentación para el Consejo de Paltas Hass (HAB), en el cual indica que el 68% de la población total de EE.UU. tiene como decisor de compra a la mujer.

Los clientes de MP son las empresas minoristas y de servicios de alimentos. La empresa vende el mismo producto a diferentes segmentos del mercado. Según Frederick E. Webster³⁸ (1994), la segmentación vertical del mercado se puede aplicar cuando el proveedor de componentes o materiales puede asumir la responsabilidad de desarrollo y promoción del mercado, al mismo tiempo que trabaja con intermediarios para fortalecer su capacidad de responder a las demandas de los usuarios finales.

4. Estrategia de posicionamiento

Los factores clave para el posicionamiento se centrarán en los beneficios nutricionales, la calidad, el nivel de madurez y la disponibilidad de la fruta.

5. Estrategia de crecimiento

En la matriz de expansión del producto-mercado, que se detalla en el anexo 7, se indica que la estrategia de crecimiento es de penetración de mercado, lo cual permitirá incrementar el volumen de ventas y ampliar la cantidad de consumidores, así como lograr que los mismos aumenten su frecuencia de consumo.

6. Actividades

- Publicar artículos en revistas de salud que informen sobre los beneficios nutricionales del consumo de palta, que se asocia con una dieta saludable y un menor peso corporal.
- En página web y redes sociales, se brindará recetas y alternativas de cómo y en qué momento se pueden consumir platos elaborados con palta.
- Degustaciones en supermercados, como en Costco, Walmart, Trader Joe's, Wegmans, Target y Raley's, con frecuencia mensual.
- Preparación de platos con palta como ingrediente en los puntos de venta.
- *Displays* en los puntos de venta, para llamar la atención del cliente colocando el producto en un lugar accesible.
- Paquetes con descuento, ofertas para los consumidores con ahorros sobre el precio normal del producto que se destaque en el empaque, lo cual, mediante acuerdo con el distribuidor, será asumido por MP. Se destinaría un 0.2% de las ventas en libras año a año.
- Para los distribuidores, se podrá fijar precios para un periodo de cuatro a cinco semanas. En el caso de los principales clientes, y dependiendo del volumen, se podrá ampliar el plazo del precio fijo.

38 Webster, Frederick E (1994). "Estrategia de marketing industrial".

- Distribución de tipo intensiva, la cual ayudará a aumentar la cobertura del mercado. Se plantea la implementación de dos centros de maduración y de distribución con tecnología de punta ubicados en California y New Jersey. Este último recibirá las paltas importadas desde el Perú.
- Por influencia de la comida mexicana, el aguacate es consumido en eventos especiales, como en el Super Bowl, día de mayor consumo de aguacate en EE.UU. Se puede aprovechar de cambiar el empaque por uno alusivo a la festividad por un periodo de un mes. Se considerará un 0.5% de las ventas en libras de cada año.

7. Presupuesto de marketing

Tabla 27. Presupuesto proyectado de marketing 2015-2019 (US\$)

Ítems	2015	2016	2017	2018	2019
Folletería (3.74''x 8.27'')	90.720	93.442	96.245	99.132	102.106
Banners (5)	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Mobiliario	400	404	408	412	416
Implementos para degustación	45.000	45.450	45.905	46.364	46.827
Promotoras y degustadoras (7)	184.800	190.344	196.054	201.936	207.994
Publicación en revistas de salud	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<i>Displays</i> en el punto de venta	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Empaque por evento Super Bowl	2.538.462	2.862.275	3.222.620	3.623.354	4.068.723
Paquetes con descuento	1.015.385	1.144.910	1.289.048	1.449.342	1.627.489
Subtotal	4.007.166	4.469.296	4.982.826	5.553.162	6.186.257
Aporte al Consejo de Paltas Hass					
Ventas en toneladas	230.769	260.207	292.965	329.396	369.884
Ventas en libras	507.692.350	572.454.969	644.524.036	724.670.839	813.744.628
Comisión \$ 0.025 por libra	12.692.309	14.311.374	16.113.101	18.116.771	20.343.616
Total presupuesto	16.699.475	18.780.671	21.095.927	23.669.933	26.529.873

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

1. Introducción

Se presenta el siguiente plan de recursos humanos, el cual será transversal a toda la organización, que estará sustentado en los valores que conforman la cultura empresarial de MP.

2. Objetivo

El objetivo es desarrollar de manera integral la gestión del talento humano mediante la implementación de un plan funcional de gestión humana enfocado en identificar y potenciar las competencias y las capacidades de los colaboradores, en la búsqueda de dar apoyo y soporte a los demás planes estratégicos, con el fin de alcanzar las metas planteadas para Mission Produce.

2.1 Objetivos específicos

- Contratación del personal requerido para las nuevas plantas de maduración y empaquetado.
- Contratación de personal para desarrollar el nuevo plan de marketing y ventas.
- Fomentar la promoción interna, desarrollo de una política clara de ascensos y remuneraciones, así como establecer un plan de retención del talento.
- Promover capacitaciones y especializaciones.

3. Actividades

El plan de recursos humanos se ha orientado al incremento del equipo de operaciones como al de marketing y ventas, para lo cual se desarrollará los siguientes perfiles de puestos.

Tabla 28. Perfil del puesto en formación

Operario	Técnico	Profesional
<ul style="list-style-type: none">• Tener como mínimo la secundaria acabada.• Tener conocimientos básicos de agricultura.	<ul style="list-style-type: none">• Contar con una formación técnica y capacitaciones en el rubro de la palta.• Experiencia mínima de 2 años en el sector.• Conocimientos de computación a nivel usuario.	<ul style="list-style-type: none">• Formación profesional: ingeniería, administración y afines.• Experiencia mínima de 3 años en el sector o similares.• Conocimientos de computación a nivel usuario.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 29. Perfil del puesto en competencias

Operario	Técnico	Profesional
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Vinculación hacia la empresa. • Cumplir normas de seguridad del trabajo. • Aplicar la normativa interna para el aseguramiento de la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Capacidad relacional. • Vinculación hacia la empresa. • Capacidad de trabajo bajo presión. • Cumplir normas de seguridad del trabajo. • Aplicar la normativa interna para el aseguramiento de la calidad del producto. • Utilizar la informática como recurso auxiliar en el desarrollo de sus actividades diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientación a resultados. •Dominio del idioma inglés y español (bilingüe). •Capacidad relacional. •Vinculación hacia la empresa. •Capacidad de trabajo bajo presión. •Tener iniciativa y ejercer liderazgo. •Cumplir normas de seguridad del trabajo. •Dinamismo. •Procurar y promover el adecuado uso de recursos del área y de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Remuneración:

- Operarios: salario anual: US\$ 20.880.
- Técnicos: salario anual: US\$ 33.570.
- Profesionales: salario anual: US\$ 80.360³⁹.

4. Presupuesto

Se presenta el detalle del presupuesto de RR.HH. considerando la puesta en marcha de dos centros de maduración en EE.UU.

Tabla 30. Presupuesto de contratación de personal para las nuevas plantas de maduración, empaquetado, marketing y ventas (US\$)

RR.HH.	2015	2016	2017	2018	2019
Operarios	1.584.000	1.622.618	1.662.177	1.702.701	1.744.213
Técnicos	2.845.800	2.915.181	2.986.253	3.059.058	3.133.637
Profesionales	160.720	164.638	168.652	172.764	176.976
Total	4.590.520	4.702.437	4.817.082	4.934.523	5.054.826

Fuente: Elaboración propia, 2015.

³⁹ Fuente: Bureau of Labor Statistics.

Tabla 31. Presupuesto para el desarrollo del personal destinado a la promoción, retención y capacitaciones (US\$)

RR.HH.	2015	2016	2017	2018	2019
Ascensos	137.168	144.026	151.228	158.789	166.729
Retención del talent	274.336	288.053	302.455	317.578	333.457
Capacitaciones y especializaciones	205.752	226.327	248.960	273.856	301.241
Total	617.256	658.406	702.643	750.223	801.427

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 32. Presupuesto total de recursos humanos (US\$)

RR.HH.	2015	2016	2017	2018	2019
Presupuesto de RR.HH.	5.207.776	5.360.843	5.519.725	5.684.746	5.856.253

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

1. Introducción

Según el Libro Verde⁴⁰ (2001), ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas.

MP cree que la RSE es indispensable para garantizar su sostenibilidad, asegurando el cumplimiento de los principios éticos, leyes y normas, respeto a las personas, a la comunidad y medio ambiente. Para ello, es necesario promover el compromiso de los grupos de interés internos, desde el nivel de la más alta dirección hasta los demás colaboradores de la empresa.

2. Objetivos y actividades de RSE

La empresa tiene recursos limitados para atender las demandas provenientes de sus distintos grupos de interés. Por ello, es necesario priorizarlas. Según Mitchell, Agle y Wood (1997), las distintas clases de grupos de interés pueden identificarse en los atributos siguientes: (1) el poder suficiente para influir en la empresa; (2) la legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa; y (3) la urgencia de la pretensión concreta del grupo de interés.

Tabla 33. Clasificación de los grupos de interés por atributo

Grupos de interés	Poder	Legitimidad	Urgencia	Clase de grupo de interés
Accionistas	x	x		Expectante
Colaboradores	x	x	x	Definitivo
Medioambiente	x	x	x	Definitivo
Proveedores		x	x	Expectante
Comunidad	x	x		Expectante
Clientes	x	x	x	Definitivo
Gobierno y organismos reguladores	x	x		Expectantes
Medios de comunicación	x			Latente

Fuente: Elaboración propia, 2015, basado en Mitchell, Agle y Wood (1997; 854)

⁴⁰ Fuente: Libro Verde (2001). “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. Comisión de las Comunidades Europeas.

Tabla 34. Objetivos de corto, mediano y largo plazo de RSE

Desafíos en sostenibilidad	Grupos de interés afectados	Retos y metas 2015-2019	Actividades y programas
Bienestar de los colaboradores	Colaboradores	Clima laboral	Medir el clima laboral a través de una consultora.
		Formación y capacitación	Realizar proceso de inducción al puesto. Participación en cursos y certificación para el desarrollo profesional.
		Desarrollo de los colaboradores	Implementación del sistema de gestión del desempeño, <i>feedback</i> y <i>coaching</i> .
			Plan de línea de carrera.
		Fortalecimiento de prácticas de salud y seguridad ocupacional	Cumplir con la legislación vigente sobre administración de seguridad y salud ocupacional (OSHA).
Bienestar de la comunidad	Comunidad	Certificación SA 8000	Brindar condiciones para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; libertad de asociación y negociación colectiva.
		Programas de apoyo a la comunidad	Estudiar las necesidades prioritarias de la comunidad para implementar programas de apoyo, previamente elaborados con los miembros de la comunidad en México y Perú.
		Desarrollo de capacidad de emprendimiento	Fomentar escuelas de emprendimiento, capacitar en gestión y elaboración de ideas de negocio con la participación de colaboradores. Comunicar los programas de responsabilidad social vía web y redes sociales.
Cuidado del ambiente	Medio ambiente	Certificación ISO 14001	Los nuevos centros de maduración y envasado deben contener, en su implementación, el diseño de sistemas de mayor eficiencia energética disponibles, que incluyen refrigeración y controles de última tecnología, así como iluminación LED y controles de iluminación. El tejado de los centros estará equipado con un sistema de energía solar de un megavatio para suministrar energía a las instalaciones.
			Sistemas integrados de gestión de calidad en los cultivos: US GAP.
			Uso racional del agua, suelo y planta.
			Manejo integrado de plagas.
Aseguramiento de la calidad y trazabilidad de productos	Proveedores/ Clientes	Optimización de los procesos de prevención en seguridad alimentaria en concordancia con las regulaciones locales e internacionales.	Auditorías sobre buenas prácticas de agricultura a nuestros proveedores.
		Ofrecimiento de productos que satisfagan sus requerimientos y cumplimiento de los estándares de calidad.	Las especificaciones técnicas de los clientes se encontrarán dentro del sistema SAP.
Ética en los negocios	Proveedores	Cumplimiento de nuestras políticas por parte de nuestros proveedores, quienes en sus negocios deberán respetar los estándares de integridad y comportamiento ético de proteger los derechos humanos de sus empleados y tratarlos con dignidad y respeto.	Establecer códigos de conducta para terceros, exigir el cumplimiento del respeto de los derechos humanos de sus trabajadores, prohibición de la trata de personas y trabajo infantil. Cumplir con el salario mínimo, los beneficios y otros requeridos por la ley.
Gobierno corporativo	Accionistas	El gobierno corporativo se basa en asegurar la transparencia y la claridad dentro del negocio, garantizar un trato justo para todos los accionistas y demostrar responsabilidad en la comunicación.	Establecimiento de un plan de sucesión.
			Supervisión, por parte del directorio y de la gerencia, para proporcionar información clara y relevante.
Rentabilidad	Accionistas	Alcanzar niveles de eficiencia que permitan crecer y generar las utilidades esperadas.	Gestión eficiente que genere mayor rentabilidad.
			Incremento de las ventas en promedio anual 13%.
Gestión de la reputación	Medios comunicación/ Comunidad	de	Publicación en revistas del sector.
			Manejo apropiado de la reputación frente a los medios y la comunidad. Publicación de información en revistas del sector.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Gobierno corporativo

La estrategia de MP busca establecer el marco normativo para un adecuado sistema de gobierno corporativo que permita tener reglas, directrices y decisiones claras, como la generación de valor, solidez y eficiencia de la empresa para su crecimiento sostenido en el tiempo y bienestar de los grupos de interés.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el gobierno corporativo es «el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas». «La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa»⁴¹. Los principios de un buen gobierno corporativo son los siguientes:

- Derecho de los accionistas:
 - Constituye el establecimiento de condiciones de amparo y pleno ejercicio de los derechos de los accionistas / inversionistas, como el aseguramiento del correcto método de registro de propiedad, la obtención de información relevante, oportuna y periódica por parte de MP, la participación y el ejercicio de su derecho de voz y voto en las juntas generales y la participación de los beneficios de la sociedad.
- Tratamiento equitativo de los accionistas:
 - Se debe garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, mayoritario, minoritario, extranjero, local, institucional o personal.
- El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo:
 - Respetar los derechos de las partes interesadas y promover el desarrollo de mecanismos que favorezcan a los empleados.
- Divulgación de datos y transparencia:
 - La información a exponer o divulgar debe mostrar los resultados financieros, titularidad de los grupos de acciones, operaciones con partes vinculadas, factores de riesgo previsible y política de remuneraciones.
- Responsabilidades del directorio
 - Los miembros del consejo deberán actuar de buena fe, con diligencia y velando por los mejores intereses de la empresa y de sus accionistas.

⁴¹ OECD

4. Plan de sucesión de Mission Produce

La preocupación de una organización que tiene por objetivo su sostenibilidad y permanencia en el mercado es la previsión de eventos futuros y la preparación ante situaciones que puedan afectar la toma de decisiones de la empresa, como también la dirección o gestión de la misma.

Una forma de mitigar y prepararse ante este tipo de eventos es contar con un plan de sucesión, es decir, establecer, delimitar y separar lo que constituye la propiedad y el control. Un plan de sucesión se define como «la búsqueda de la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio».⁴²

Para el caso de MP, hemos considerado el siguiente plan:

- Conformación de un comité compuesto por miembros del directorio que tendrá como principales funciones establecer políticas, lineamientos y nombramientos de los puestos clave, identificar y establecer los puestos de mayor relevancia.
- Establecer un marco normativo para el plan de sucesión.
- Revisión del plan de sucesión de forma periódica cada dos años.
- Entrenamiento y capacitación para los puestos clave.
- Evaluación y seguimiento de resultados.

Los principales puestos clave que identificamos en MP son los siguientes:

- La Gerencia General.
- La Gerencia de Operaciones y Cadena de Suministro.
- La Gerencia de Planeamiento y Finanzas.
- Las Gerencias de los Centros de Maduración.

5. Presupuesto de RSE

Se detalla en la tabla 35 la proyección del presupuesto de RSE del 2015 al 2019.

⁴² Deloitte: Gobierno Corporativo. Plan de Sucesión.

Tabla 35. Presupuesto de RSE proyectado 2015-2019 (US\$)

RSE –Programas	2015	2016	2017	2018	2019
Estudio de clima laboral	10.000	10.100	10.201	10.303	10.406
Formación y capacitación	165.000	166.650	168.317	170.000	171.700
Desarrollo de los colaboradores (gestión de desempeño)	60.000	60.600	61.206	61.818	62.436
Certificación SA 8000	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
Programas de apoyo a la comunidad	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
Implementos para las escuelas de emprendimiento	15.000	15.150	15.302	15.455	15.609
Sistemas de gestión de calidad US GAP	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
Publicación en revistas del sector	80.000	84.000	88.200	92.610	97.241
Total	870.000	918.500	970.825	1.027.315	1.088.343

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo X. Plan financiero

1. Introducción

En el plan financiero se evaluará las inversiones necesarias para la implementación de las estrategias y actividades operativas para el periodo 2015-2019, la determinación de la fuente de financiamiento y los retornos de las inversiones efectuadas.

Se resumen los gastos y las inversiones proyectadas respectivamente para el periodo 2015-2019 (ver anexo 12 y 13).

2. Supuestos

El precio de venta promedio de un kilo de palta es de US\$ 2,75, el cual se mantiene constante en el periodo de proyección.

Tasa de crecimiento para la utilidad de las inversiones en Cabilfrut, Henry Avocado: 2,05% (promedio de T-Bond 10 años). Para calcular la base del 2014, iniciamos con un 2,05% sobre la inversión de cada empresa expresada en el balance general del año 2013. Para Arato y Beggie, se considera el 3% del margen bruto de la venta de la producción de cada año.

Tipo de cambio, otros ingresos (egresos), gasto financiero, ingresos por intereses y dividendos, ingresos por operaciones de siembra: promedio de dos años previos.

A partir del 2014, consideramos que se están integrando nuevos productores que aportan 26.549 t y, según negociación, el costo será reducido en un 5% con respecto del costo otorgado por los productores antiguos.

La depreciación se considera en una tasa de 10% del activo fijo neto del balance general del año 2013, el cual está incluido en el ítem de gastos de administración y ventas.

En cuanto a intereses y dividendos, se inicia del promedio del año 2012-2013 para el 2014, y luego se incrementa a razón de 2,05% anual.

Tasa de impuesto a la renta: 40%.

Tabla 36. Estado de ganancias y pérdidas proyectadas al 2020 sin inversiones (US\$)

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cajas de palta vendidas	13.249.918	15.565.754	17.282.575	19.559.702	22.136.860	25.053.581	28.354.604	32.090.565	36.318.771
Ingresos por ventas	401.070.365	461.934.134	522.797.903	591.680.994	669.640.020	757.870.814	857.726.769	970.739.600	1.098.642.836
Costo de ventas	366.829.198	421.627.642	477.180.686	540.053.319	611.209.958	691.742.092	782.885.023	886.036.814	1.002.779.735
Utilidad bruta	34.241.167	40.306.492	45.617.217	51.627.675	58.430.062	66.128.722	74.841.746	84.702.786	95.863.101
Total S.G. & A Expenses	16.226.704	18.060.113	20.052.049	22.694.078	25.684.217	29.068.331	32.898.333	37.232.969	42.138.731
Depreciación	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118
Total operaciones	18.014.463	22.246.379	25.565.168	28.933.597	32.745.846	37.060.390	41.943.414	47.469.817	53.724.371
Otros ingresos	-105.994	-485.509	-295.752	-295.752	-295.752	-295.752	-295.752	-295.752	-295.752
Utilidad por Sociedad Simmisco	1.790.128	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto financiero	-1.540.885	-1.709.729	-1.625.307	-1.625.307	-1.625.307	-1.625.307	-1.625.307	-1.625.307	-1.625.307
Intereses y dividendos	145.991	226.625	186.308	190.118	194.006	197.973	202.022	206.153	210.369
Utilidad paltas Henry	1.497.413	1.889.031	1.927.662	1.967.082	2.007.309	2.048.359	2.090.248	2.132.993	2.176.613
Ingresos por operaciones de siembra	803.559	285.533	544.546	415.040	479.793	447.416	463.604	455.510	459.557
Utilidad en Cabilfuit	-433.285	-167.631	153.730	156.874	160.082	163.356	166.696	170.105	173.584
Utilidad en Arato/Begie	-253.761	0	0	443.182	943.977	1.373.864	1.905.682	1.728.409	1.728.409
Ganancia/pérdida por tipo de cambio	526.576	324.510	425.543	375.027	400.285	387.656	393.970	390.813	392.392
Total ingresos/egresos	2.429.742	362.830	1.316.730	1.626.264	2.264.393	2.697.564	3.301.164	3.162.925	3.219.865
Utilidad neta antes de impuestos	20.444.205	22.609.209	26.881.898	30.559.860	35.010.239	39.757.955	45.244.577	50.632.742	56.944.236
Impuestos	-6.607.430	-8.892.413	-10.752.759	-12.223.944	-14.004.096	-15.903.182	-18.097.831	-20.253.097	-22.777.694
Utilidad neta	13.836.775	13.716.796	16.129.139	18.335.916	21.006.143	23.854.773	27.146.746	30.379.645	34.166.542
EBITDA	25.879.208	28.213.056	32.401.323	36.079.285	40.529.664	45.277.380	50.764.002	56.152.167	62.463.661

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 37. Estado de ganancias y pérdidas proyectado al 2020 con inversiones (US\$)

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cajas de palta vendidas	13.249.918	15.565.754	17.282.575	20.979.000	23.655.182	26.633.182	29.945.091	33.625.818	37.714.091
Ingresos por ventas	401.070.365	461.934.134	522.797.903	634.614.750	715.569.250	805.653.750	905.839.000	1.017.181.000	1.140.851.250
Costo de ventas	366.829.198	421.627.642	477.180.686	563.535.700	623.082.160	692.887.467	762.100.509	840.479.630	946.933.996
Utilidad bruta	34.241.167	40.306.492	45.617.217	71.079.050	92.487.090	112.766.283	143.738.491	176.701.370	193.917.254
Total S.G. & A Expenses	16.226.704	18.060.113	20.052.049	7.754.386	9.240.352	10.893.839	12.732.801	14.776.507	17.046.502
Aporte a HAB				12.692.309	14.311.374	16.113.101	18.116.771	20.343.616	22.817.025
Depreciación de activos antiguos	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118	3.894.118
Depreciación de nuevos activos				500.000	500.000	500.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Total operaciones	18.014.463	22.246.379	25.565.168	46.238.236	64.541.246	81.365.225	107.694.801	136.387.129	148.859.609
Otros ingresos	-105.994	-485.509	-295.752	-390.630	-343.191	-366.911	-355.051	-360.981	-358.016
Utilidad por Sociedad Simmisco	1.790.128	0	0	0		0	0	0	0
Gasto financiero	-1.540.885	-1.709.729	-1.625.307	-1.667.518	-1.646.413	-1.656.965	-1.651.689	-1.654.327	-1.653.008
Intereses y dividendos	145.991	226.625	186.308	190.118	194.006	197.973	202.022	206.153	210.369
Utilidad paltas Henry	1.497.413	1.889.031	1.927.662	1.967.082	2.007.309	2.048.359	2.090.248	2.132.993	2.176.613
Ingresos por operaciones de siembra	803.559	285.533	544.546	415.040	479.793	447.416	463.604	455.510	459.557
Utilidad en Cabilfuit	-433.285	-167.631	153.730	156.874	160.082	163.356	166.696	170.105	173.584
Utilidad en Arato/Begie	-253.761	0	0	443.182	943.977	1.373.864	1.905.682	1.728.409	1.728.409
Ganancia/pérdida por tipo de cambio	526.576	324.510	425.543	375.027	400.285	387.656	393.970	390.813	392.392
Plan de marketing				-4.007.166	-4.469.296	-4.982.826	-5.553.162	-6.186.257	-6.186.257
Plan de RR.HH.				-5.207.776	-5.360.843	-5.519.725	-5.684.746	-5.856.253	-5.856.253
Plan de RSE				-870.000	-918.500	-970.825	-1.027.315	-1.088.343	-1.088.343
Total ingresos/egresos	2.429.742	362.830	1.316.730	-8.595.768	-8.552.791	-8.878.629	-9.049.741	-10.062.177	-10.000.953
Utilidad neta antes de impuestos	20.444.205	22.609.209	26.881.898	37.642.468	55.988.455	72.486.596	98.645.060	126.324.952	138.858.656
Impuestos	-6.607.430	-8.892.413	-10.752.759	-15.056.987	-22.395.382	-28.994.638	-39.458.024	-50.529.981	-55.543.462
Utilidad neta	13.836.775	13.716.796	16.129.139	22.585.481	33.593.073	43.491.958	59.187.036	75.794.971	83.315.194
EBITDA con inversión	25.879.208	28.213.056	32.401.323	43.704.104	62.028.985	78.537.679	105.490.867	133.173.397	145.705.782
EBITDA sin inversión	25.879.208	28.213.056	32.401.323	36.079.285	40.529.664	45.277.380	50.764.002	56.152.167	62.463.661

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 38. Flujo de caja incremental proyectado al 2020 (US\$)

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBITDA con inversión	25.879.208	28.213.056	32.401.323	43.704.104	62.028.985	78.537.679	105.490.867	133.173.397	145.705.782
EBITDA sin inversión	25.879.208	28.213.056	32.401.323	36.079.285	40.529.664	45.277.380	50.764.002	56.152.167	62.463.661
Diferencia de EBITDA	-	-	-	7.624.818	21.499.321	33.260.299	54.726.865	77.021.230	83.242.121
Sistema B2B				2.000.000	1.500.000				
Compra de 3,000 Ha				29.652.000					
Plantaciones					30.000.000				
Centro de maduración en California.					5.000.000				
Centro de maduración en New Jersey.							5.000.000		
Centro de distribución Perú.							3.000.000		
Valor de rescate deuda 2015									31.652.000
Valor de rescate deuda 2016									28.529.084
Valor de rescate deuda 2018									2.985.962
Total inversiones				31.652.000	36.500.000	-	8.000.000	-	63.167.046
Flujo Caja Económico				-24.027.182	-15.000.679	33.260.299	46.726.865	77.021.230	146.409.167
Préstamo de bancos				-31.652.000	-36.500.000		-8.000.000		
Flujo de la deuda									
Gastos Financieros por deudas anteriores				1.667.518	1.646.413	1.656.965	1.651.689	1.654.327	1.653.008
Préstamo 2015				6.647.768	6.754.013	6.865.145	6.981.389	7.102.980	
Préstamo 2016					7.665.978	7.788.496	7.916.649	8.050.698	8.190.913
Préstamo 2018							1.680.214	1.707.068	1.735.156
TOTAL FLUJO DE DEUDA				8.315.286	16.066.403	16.310.605	18.229.941	18.515.073	11.579.077
FLUJO DE CAJA NETO FINANCIERO				-32.342.467	-31.067.082	16.949.694	28.496.924	58.506.158	134.830.090

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Conclusiones

Según la proyección del flujo de caja del periodo 2015-2020, en un escenario real considerando un crecimiento constante del 13% en ventas y precio de venta por kilo de palta en US\$ 2,75, se obtiene un VAN de US\$ 106.123.812 y TIR de 43,38%.

Para el escenario optimista, se considera un incremento del 4% en el precio de venta. Basado en la recuperación del consumo per cápita del periodo 2011 a 2012, se obtiene un VAN de US\$ 141.088.577 y TIR de 57,02%.

Dentro del escenario pesimista, se considera una reducción del 6% en el precio de venta. Basado en la disminución del consumo per cápita de palta en el periodo 2009 a 2010, se obtiene un VAN de US\$ 61.690.997 y TIR 29,60%.

Para el cálculo del WACC, se ha revisado los proxys de la industria de la agricultura tanto del mercado norteamericano y global, por ello, el costo de capital (COK) resultante se toma un beta apalancado del mercado norteamericano en 1,25⁴³.

Beta	D/E	E/(D+E)	D/(D+E)	Impuesto	Beta sin deuda
1,25	0,76	57%	43%	0,40	0,86
Beta apalancado de la empresa		64,7%	35,3%	0,40	1,14

Tasa de libre de riesgo	Prima de riesgo	Riesgo país global	Beta apalancado	COK
2,27% ⁴⁴	7,45% ⁴⁴	1,08% ⁴⁴	1,14	12%

Tasa de deuda: 4,6%⁴⁵

Obtenemos un WACC del 9,0%.

Analizando y considerando el escenario real, podemos concluir que la implementación de las estrategias da como resultado la viabilidad de la inversión porque se obtiene un TIR mayor al costo de oportunidad del capital e incluso por encima de la rentabilidad de los accionistas de MP (ROE 26%).

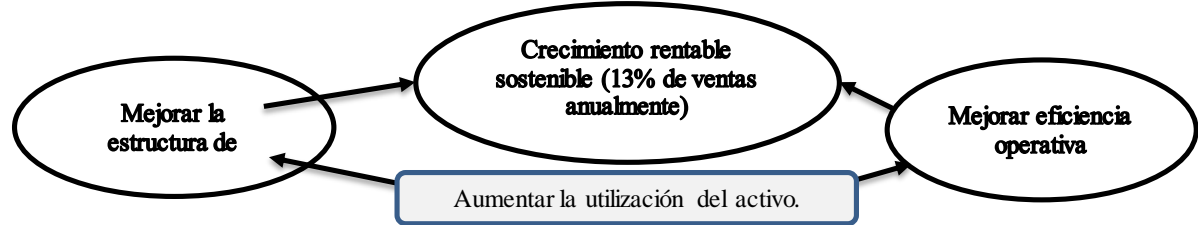
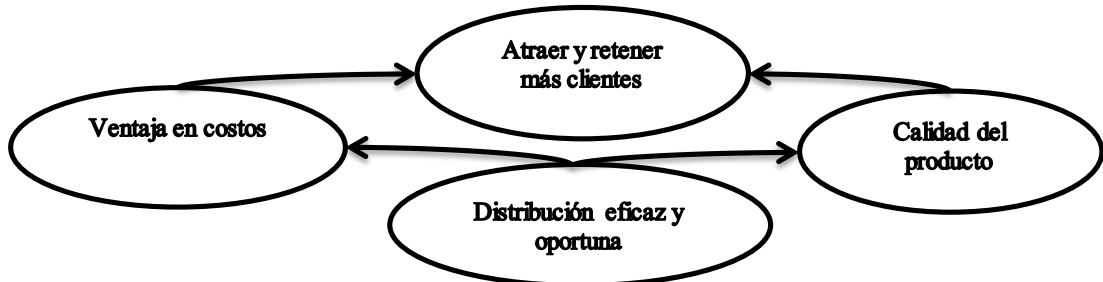
⁴³ Damodaran, Aswath. "Total Beta US companies". *Damodaran Online*, 5 de enero 2016, fecha de consulta: 10/06/16 .< http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html>

⁴⁴ Damodaran Online. "Cost of equity and capital Global"

⁴⁵ Damodaran Online. Cost of equity and capital Global.

Capítulo XI: Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico *Balance Scorecard*

MAPA ESTRATÉGICO					CUADRO DE MANDO INTEGRAL		PLAN DE ACCIÓN 2015	
Proceso: Gestión de operaciones Tema: "Garantizar el suministro de paltas"					Indicador	Meta	Iniciativa	Presupuesto
Perspectiva financiera					- Aumentar ingresos - Reducción en costos - Participación de mercado	- 13% incremento anual en ventas - Costo de java de palta adquirida en Perú en US\$ 14 - Incremento anual del 1%		
Perspectiva del cliente					- Atraer y retener más clientes - Servicio puntual - Satisfacción del cliente - Posición en el mercado	- 100% - 100% - N° 1	- Gestión de calidad - Certificación SA8000 - Sistema de calidad US GAP	120,000.00 120,000.00
Perspectiva interna	Gestión de operaciones - Adquisición de tierras - Implementar 2 centros de maduración y 1 de distribución - Uso de B2B - Just in Time	Gestión de clientes - Planeamiento basado en la demanda. - Coordinación con proveedores locales y foráneos. - Disponibilidad del producto todo el año.	Procesos de innovación - Implementación de mejora de procesos. - Control de toda la cadena (mejora de costos).	Procesos reguladores y sociales - Evitar incidentes medio-ambientales y de seguridad - Contribución a comunidades	- Cumplimiento de pedidos - Participación de mercado - Apoyo a las comunidades	- 100% - Del 2015 al 2013 tener un crecimiento del 1% anual - Apoyo social	- Compra de 3.000 ha - Plan de marketing y ventas - Programas de apoyo	29,652,000.00 16,699,475.00 315,000.00
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<div><div>Capital humano - Habilidades - Formación - Conocimientos - Ascensos - Retención del talento - Contratación de colaboradores de acuerdo con el plan operativo</div><div>Capital informativo - Implementación de B2B - Flujo de información real con proveedores y clientes</div><div>Capital organizativo - Mejora de los procesos - Compartir conocimientos y reproducción de mejores practicas</div></div>				- % de personal capacitado - Disponibilidad de sistemas de información - % de integración de todos los procesos (interno y foráneo) - Clima laboral - Publicaciones dentro del sector	- 100% - 100% - 100% - 92% - Mensualmente	- Desarrollo de colaboradores - Formación y capacitación - Contratación de nuevos colaboradores - Ascensos y retenciones - Adquisición de sistema B2B - Estudio de clima laboral - Publicaciones en revistas especializadas del sector	60,000.00 370,752.00 4,590,520.00 411,504.00 2,000,000.00 10,000.00 80,000.00
							Presupuesto total US\$	54,429,251.00

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en Robert S. Kaplan / David P. Norton, Mapas Estratégicos.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Mission Produce tiene una ventaja competitiva en costos, que es el resultado de la integración vertical, abastecimiento con producción propia y a través de acopio mediante la consignación, obteniendo de esta forma el liderazgo del mercado y el control de su cadena de abastecimiento.
- El reto para MP en el mediano y largo plazo es poder abastecer a una demanda creciente, mediante la creación de valor y la sostenibilidad de su ventaja competitiva a través del tiempo, siendo necesarios los centros de maduración, claves dentro de su cadena de valor, en forma conjunta con los canales de distribución.
- El aseguramiento de la producción es un factor clave para los objetivos de MP. Para ello, la búsqueda de nuevas tierras, y sus futuras adquisiciones brindarán el aseguramiento y el control del suministro. En ese sentido, el Perú ofrece beneficios debido a sus menores costos, tierra y mano de obra barata, clima favorable para una mayor productividad de los terrenos y cosechas en menores tiempos.

2. Recomendaciones

- Para el mantenimiento y la sostenibilidad del liderazgo, es necesario que se haga revisiones periódicas de los procesos operativos, con el objetivo de mejorar la eficiencia de los mismos.
- Consolidar las bases normativas y el marco regulatorio en el establecimiento de un buen gobierno corporativo que logre sostener el liderazgo de MP.
- Evaluar nuevas alternativas de inversión en tierras de cultivo para que en el largo plazo se pueda abastecer la demanda en miras hacia los mercados externos, los cuales se encuentran en crecimiento.
- Ingreso en nuevos mercados externos a través de alianzas estratégicas con socios que tienen conocimiento del entorno local.
- Seguimiento al B2B, que nos permitirá mitigar los riesgos de estacionalidad, ahorros en costos y un mejor manejo de la información en la cadena de suministro.

Bibliografía

Álvarez, José B. y Shelman, Mary (2014). "Mission Produce". <https://hbr.org/>, 2014, fecha de consulta: 01/02/2015.

<<https://hbr.org/product/Mission-Produce/an/514023-PDF-ENG>>

Barney, Jay y Hesterly, William. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases*. 5ª Edición. New Jersey. Pearson Education, Inc.

Cooper, Roberts. "Avocado Tracking Study 2015: User Segmentation Analysis". <http://www.hassavocadoboard.com>, 2015, fecha de consulta: 27/07/2015.

<http://www.hassavocadoboard.com/sites/default/files/hab_segmentation_report_-_2015.pdf>

Cooper, Roberts. "Avocado Tracking Study: U.S. Hispanics". <http://www.hassavocadoboard.com>, 2014, fecha de consulta: 28/07/2015.

<http://www.hassavocadoboard.com/sites/default/files/hab_avocados-hispanic-tracker-2015.pdf>

D'Alessio, Fernando (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 2ª Edición. México D.F. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ª Edición. México. Pearson Educación de México.

Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del Ministerio de Agricultura y Riego. "El Perú se consolida como el segundo exportador mundial de paltas". <http://elcomercio.pe>, 2015, fecha de consulta: 20/04/2015.

<<http://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-se-consolida-como-segundo-exportador-mundial-paltas-noticia-1792406>>.

Ghemawat, Pankaj (2000). *La estrategia en el panorama del negocio: texto y casos*. 6ª Edición. México, D.F. Pearson Educación.

Ghemawat, Pankaj (2001), Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review 79, n° 8, p. 137-147. Ghemawat, Pankaj (2008). *Redefiniendo la globalización: la importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. 1ª Edición. Bilbao. Ediciones Deusto.

Grant, Robert M. (2006). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª Edición. Madrid. Thomson Civitas Ediciones, SL.

Hass Avocado Board. “A look at fresh avocado: consumers’ attitudes, awareness and usage”. <http://www.hassavocado.com>, 2014, fecha de consulta: 28/07/2015.

<http://www.hassavocado.com/sites/default/files/2014_hab_tracking_study_brochure_and_report_cards.pdf>

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. 1ª Edición. Buenos Aires. Granica.

Hitt, Michael, Ireland, Duane., Hoskisson, Robert. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. 7ª Edición. México. Cengage Learning.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. 1ª Edición. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Mintzberg, Henry, Quinn, James y Voyer, John. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. 1ª Edición. México. Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.

Mission Produce (2014). “Avocado Sourcing –We’re wherever the best avocados are”. <http://www.missionpro.com>, 2014, fecha de consulta: 04/01/2015.

<<http://www.worldsfinestavocados.com/trade/>>

Oficina de Promoción Comercial e Inversiones del Ministerio de Relaciones Exteriores. “Perfil de Mercado de Paltas Hass en Estados Unidos”. <http://www.rree.gob.pe/>, 2011, fecha de consulta: 01/04/2015.

<http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. “Importaciones y exportaciones de avocados en el mundo”. <http://www.fao.org/home/es/>, 2015, fecha de consulta: 23/02/2015.

< <http://faostat3.fao.org/browse/Q/QC/S>>.

Ortega, Miguel. “Valor nutricional de la pulpa fresca de aguacate Hass”. <http://www.avocadosource.com>, 2003, fecha de consulta: 01/04/2015.

<http://www.avocadosource.com/WAC5/Papers/WAC5_p741.pdf>

Porter, Michael E. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 35ª Edición. México. Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E. (2004). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª Edición. México. Compañía Editorial Continental.

Strategic Management Insight. “Vision statement”. <http://www.strategicmanagementinsight.com>, 2015, Fecha de consulta: 27/07/2015.

< <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vision-statement.html>>.

Thompson, Arthur, Strickland, A. & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica: teoría y Casos*. 15ª Edición. México. Mc Graw-Hill/Interamericana de Editores, S.A. de C.V.

United States Department of Agriculture. “Consumo per-cápita en retail 1970-2012”. <http://www.ers.usda.gov>, 2014, fecha de consulta: 01/04/2015.

<[http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-\(per-capita\)-datasystem/.aspx#26675](http://www.ers.usda.gov/data-products/food-availability-(per-capita)-datasystem/.aspx#26675)>.

United States Census Bureau. “Proyección poblacional”. <http://www.census.gov>, 2014, fecha de consulta: 09/08/2015.

< <http://www.census.gov/population/projections/data/national/2014/summarytables.html> >

Anexos

Anexo 1. Cronología de principales hechos de la compañía

- 1983 : Fundación de la empresa.
- 1986 : MP fue el primero en importar aguacates de Chile.
- 1990 : Se levantó la restricción de importaciones de palta desde México.
- 1997 : MP miró hacia Nueva Zelanda para complementar la oferta a EE.UU.
- 2000 : Acuerdo de comercialización con la empresa peruana Camposol.
- 2001 : MP se asoció con Camposol en el Perú, que le permitió enviar la fruta a Canadá.
- 2011 : MP adquiere el 50% de Cabilfrut, empacadora de paltas más grande de Chile.
- 2012 : Compra de la segunda planta de envasado a México.
- 2012 : Compra de tierras en el norte del Perú, convirtiendo la tierra en zona cultivable.
- 2013 : MP suministraba paltas de California, México, Chile y Perú.
- 2013 : MP operaba siete centros de maduración.

Anexo 2. Valor vitamínico y aporte nutricional del aguacate

VALOR VITAMÍNICO Y APOORTE NUTRICIONAL DEL AGUACATE			
VITAMINAS	CONTENIDO EN 100 gr. DE AGUACATE	RDA(*)	% DE LA RDA. CUBIERTAS POR 100 gr. DE AGUACATE
VITAMINA A	85,00 mg	900,0 mg	9.4
VITAMINA D	10,00 mg	5,0 mg	200
VITAMINA E	3,00 mg	9,0 mg	33
VITAMINA K	8,00 mg	110,0 mg	7.3
VITAMINA B1	0,11 mg	1,4 mg	7.8
VITAMINA B2	0,20 mg	1,6 mg	12.5
VITAMINA B6	0,45 mg	2,1 mg	21.4
NIACINA	1,60 mg	16,0 mg	10
AC- PANTOTÉNICO	1,00 mg	5,5 mg	18.2
BIOTINA	10,00 mg	100,0 mg	10
ACIDO FÓLICO	32,00 mg	200,0 mg	16
VITAMINA C	14,00 mg	60,0 mg	23.3

RDA: Recomendación diaria para adultos.

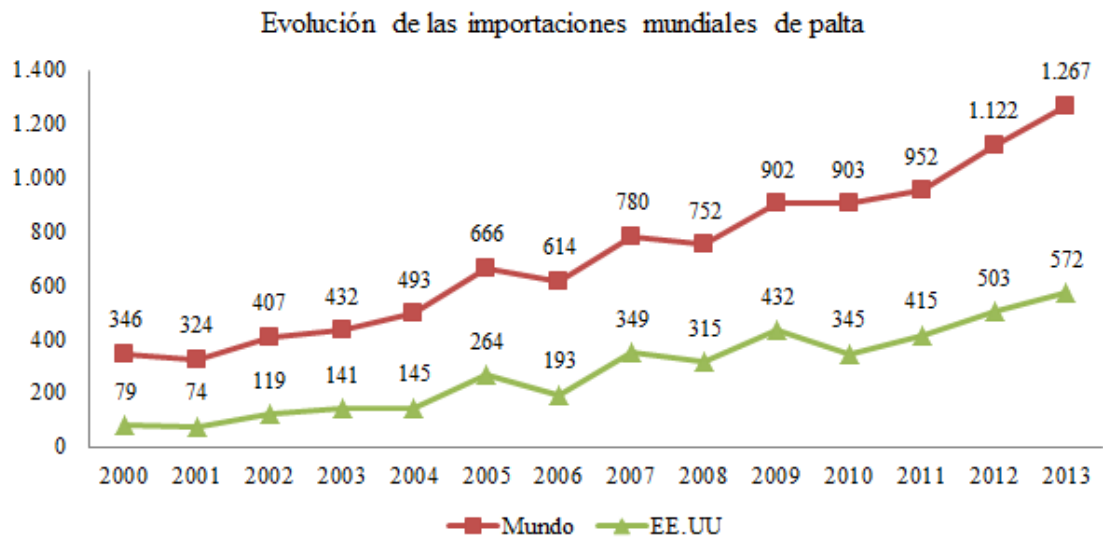
Fuente: Secretaria de Desarrollo Agropecuario del Estado de Michoacán. Miguel Ángel Ortega Tovar.

Anexo 3. Evolución de las exportaciones de palta de los principales países (en miles de toneladas)

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mundo	361,8	322,1	426,8	416,1	490,7	651,2	579,5	766,9	703,5	837,2	835,9	861,3	1.028,8	1.185,7
México	89,3	71,6	94,2	124,2	135,9	218,5	208,3	310,3	270,9	338,0	326,1	347,2	494,5	563,5
Unión Europea	86,5	81,3	85,6	76,3	95,2	104,2	117,3	134,2	155,4	157,6	182,2	195,0	204,4	223,1
Perú	2,2	2,5	4,8	11,5	14,6	18,7	31,7	37,5	51,3	48,3	59,5	81,4	83,5	114,4
Chile	56,2	57,6	78,1	95,3	113,6	136,4	110,9	146,4	84,9	166,2	108,1	102,8	91,5	88,3
Sudáfrica	45,7	29,4	47,6	39,0	28,6	83,0	32,3	37,0	54,5	46,2	50,6	30,3	54,5	50,7
Estados Unidos	10,4	9,4	10,5	6,7	7,5	5,1	6,6	9,6	18,5	11,6	28,6	17,9	29,6	43,2
Rep. Dominicana	7,9	10,3	11,2	17,1	13,6	17,1	12,0	18,6	19,0	12,1	18,5	19,9	17,0	20,6
Nueva Zelanda	6,0	5,9	6,0	5,7	6,2	10,5	9,5	11,8	8,8	11,7	11,8	5,8	11,1	12,5
Brasil	0,5	0,6	0,6	0,5	0,9	0,6	1,4	1,5	1,8	2,9	2,5	3,3	4,3	4,3
Ecuador	2,9	6,6	6,4	6,9	5,0	4,5	6,8	3,8	4,8	5,4	8,2	7,1	6,0	3,8
Guatemala	4,0	4,6	4,0	4,7	3,7	5,4	5,7	4,4	3,4	1,5	1,3	1,6	3,0	3,7
Nicaragua	0,0	0,1	0,0	0,1	0,2	0,5	0,8	0,7	1,4	1,6	1,6	3,2	3,5	2,4
Marruecos	0,1	0,1	0,3	0,6	0,0	0,1	0,1	1,0	2,3	2,7	1,4	3,9	1,9	2,0
Australia	0,2	0,4	0,3	0,4	0,4	0,8	0,9	1,1	1,4	1,7	1,8	2,0	2,3	1,9
Otros países	50,0	41,8	77,0	27,0	65,5	45,9	35,2	49,1	25,0	27,4	33,5	39,5	21,7	51,3

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Dirección Estadística FAOSTAT.

Anexo 4. Evolución de las importaciones mundiales de palta (en miles de toneladas)



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura. Dirección estadística FAOSTAT. Fecha de consulta: 19/04/2015.

Anexo 5. Situación arancelaria por países

Arancel	Países
0 centavos de dólar/ kg.	Canadá NAFTA
	CAFTA FTA
	Israel FTA
	Jordania FTA
	México NAFTA
	Singapur FTA
	CBERA (Caribbean Basin Initiative)
	Acuerdo Andino ATPA
	AGOA (Acta Africana)
6,7 centavos de dólar/kg.	Bahrein FTA
8,9 centavos de dólar/ kg.	Marruecos FTA

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, elaborado por la Oficina de Promoción Comercial e Inversiones, Los Ángeles.

Anexo 6. Datos para la proyección de la demanda

Año	Población total	Demanda en libras	Demanda en toneladas <i>retail</i>	LN dem. <i>Retail</i>	LN precio productor real por tonelada	LN población	Ecuación regresión
1970	205.052.000	87.138.000	39.608,18	10,59	7,69	19,14	11,08
1971	207.661.000	162.150.000	73.704,55	11,21	8,30	19,15	10,91
1972	209.896.000	85.352.000	38.796,36	10,57	7,94	19,16	11,10
1973	211.909.000	141.752.000	64.432,73	11,07	8,19	19,17	11,05
1974	213.854.000	250.416.000	113.825,45	11,64	7,67	19,18	11,29
1975	215.973.000	148.708.000	67.594,55	11,12	8,20	19,19	11,14
1976	218.035.000	243.460.000	110.663,64	11,61	7,76	19,20	11,35
1977	220.239.000	234.812.000	106.732,73	11,58	7,96	19,21	11,33
1978	222.585.000	265.738.000	120.790,00	11,70	7,76	19,22	11,46
1979	225.055.000	180.762.000	82.164,55	11,32	8,32	19,23	11,30
1980	227.726.000	449.226.000	204.193,64	12,23	6,99	19,24	11,86
1981	229.966.000	337.460.000	153.390,91	11,94	7,45	19,25	11,73
1982	232.188.000	405.422.000	184.282,73	12,12	7,03	19,26	11,93
1983	234.307.000	486.074.000	220.942,73	12,31	6,80	19,27	12,07
1984	236.348.000	408.806.000	185.820,91	12,13	7,15	19,28	11,98
1985	238.466.000	339.716.000	154.416,36	11,95	7,64	19,29	11,83
1986	240.651.000	536.176.000	243.716,36	12,40	6,59	19,30	12,27
1987	242.804.000	364.814.000	165.824,55	12,02	7,35	19,31	12,03
1988	245.021.000	363.592.000	165.269,09	12,02	7,45	19,32	12,04
1989	247.342.000	252.609.020	114.822,28	11,65	7,84	19,33	11,93
1990	250.132.000	335.533.940	152.515,43	11,94	7,53	19,34	12,10
1991	253.493.000	344.541.020	156.609,55	11,96	7,64	19,35	12,13
1992	256.894.000	528.033.720	240.015,33	12,39	7,39	19,36	12,28
1993	260.255.000	328.997.180	149.544,17	11,92	6,40	19,38	12,73
1994	263.436.000	338.932.040	154.060,02	11,95	7,85	19,39	12,23
1995	266.557.000	399.361.820	181.528,10	12,11	7,57	19,40	12,39
1996	269.667.000	406.174.940	184.624,97	12,13	7,68	19,41	12,41
1997	272.912.000	449.216.600	204.189,36	12,23	7,56	19,42	12,51
1998	276.115.000	398.893.931	181.315,42	12,11	8,05	19,44	12,38
1999	279.295.000	509.914.834	231.779,47	12,35	7,93	19,45	12,48
2000	282.385.000	592.956.786	269.525,81	12,50	7,56	19,46	12,68
2001	285.309.019	677.737.176	308.062,35	12,64	7,71	19,47	12,67
2002	288.104.818	638.487.552	290.221,61	12,58	7,83	19,48	12,67
2003	290.819.634	757.218.871	344.190,40	12,75	7,68	19,49	12,77
2004	293.463.185	851.960.682	387.254,86	12,87	7,62	19,50	12,84
2005	296.186.216	976.947.693	444.067,13	13,00	7,22	19,51	13,04
2006	298.995.825	1.019.324.011	463.329,10	13,05	7,66	19,52	12,92
2007	302.003.917	1.002.391.349	455.632,43	13,03	7,61	19,53	12,98
2008	304.797.761	1.099.647.025	499.839,56	13,12	7,62	19,54	13,02
2009	307.439.406	1.236.170.514	561.895,69	13,24	7,37	19,54	13,16
2010	309.749.654	1.189.388.738	540.631,24	13,20	8,00	19,55	12,96
2011	312.008.762	1.508.454.492	685.661,13	13,44	7,39	19,56	13,22
2012	314.267.867	1.578.167.559	717.348,89	13,48	7,39	19,57	13,26

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Población de EE.UU. y consumo per cápita en *retail* 1970-2012

Year ²	U.S. population, July 1 of the following year ³	Supply			Disappearance				
		Production	Imports	Total supply ⁴	Exports	Shipments to U.S. territories	Food disappearance ⁴		
							Total	Per capita availability	
								Farm	Retail CF = .94
	----- Millions -----	----- Million pounds -----					----- Pounds -----		
1970	205,052	91,4	2,3	93,7	1,0	NA	92,7	0,5	0,4
1971	207,661	171,6	1,9	173,5	1,0	NA	172,5	0,8	0,8
1972	209,896	90,8	2,3	93,1	2,3	NA	90,8	0,4	0,4
1973	211,909	150,6	3,3	153,9	3,1	NA	150,8	0,7	0,7
1974	213,854	269,0	3,2	272,2	5,8	NA	266,4	1,2	1,2
1975	215,973	159,0	4,0	163,0	4,8	NA	158,2	0,7	0,7
1976	218,035	261,4	4,8	266,2	7,2	NA	259,0	1,2	1,1
1977	220,239	260,2	6,0	266,2	16,4	NA	249,8	1,1	1,1
1978	222,585	300,6	2,1	302,7	20,0	NA	282,7	1,3	1,2
1979	225,055	211,6	4,8	216,4	24,1	NA	192,3	0,9	0,8
1980	227,726	527,6	1,9	529,5	50,7	0,9	477,9	2,1	2,0
1981	229,966	383,4	1,5	384,9	24,9	1,0	359,0	1,6	1,5
1982	232,188	458,0	3,4	461,4	28,9	1,2	431,3	1,9	1,7
1983	234,307	553,0	7,3	560,3	41,9	1,3	517,1	2,2	2,1
1984	236,348	457,0	3,7	460,7	24,1	1,7	434,9	1,8	1,7
1985	238,466	369,4	15,8	385,2	22,6	1,2	361,4	1,5	1,4
1986	240,651	614,0	4,0	618,0	47,2	0,4	570,4	2,4	2,2
1987	242,804	415,2	12,5	427,7	38,8	0,8	388,1	1,6	1,5
1988	245,021	398,1	10,3	408,4	21,6	NA	386,8	1,6	1,5
1989	247,342	250,1	29,5	279,6	10,9	NA	268,7	1,1	1,0
1990	250,132	329,4	37,6	367,0	10,1	NA	357,0	1,4	1,3
1991	253,493	327,1	53,2	380,3	13,8	NA	366,5	1,4	1,4
1992	256,894	577,3	18,1	595,4	33,7	NA	561,7	2,2	2,1
1993	260,255	318,5	52,8	371,3	21,3	NA	350,0	1,3	1,3
1994	263,436	348,5	41,0	389,5	28,9	NA	360,6	1,4	1,3
1995	266,557	389,4	56,0	445,4	20,6	NA	424,9	1,6	1,5
1996	269,667	382,5	58,8	441,3	9,2	NA	432,1	1,6	1,5
1997	272,912	354,5	133,7	488,2	10,3	NA	477,9	1,8	1,6
1998	276,115	316,6	121,7	438,3	13,9	NA	424,4	1,5	1,4
1999	279,295	374,6	173,3	548,0	5,5	NA	542,5	1,9	1,8
2000	282,385	472,6	162,1	634,7	3,9	NA	630,8	2,2	2,1
2001	285,309	462,7	262,4	725,1	4,1	NA	721,0	2,5	2,4
2002	288,105	370,8	311,1	681,9	2,7	NA	679,2	2,4	2,2
2003	290,820	488,7	320,3	809,1	3,5	NA	805,6	2,8	2,6
2004	293,463	326,8	582,5	909,3	2,9	NA	906,3	3,1	2,9
2005	296,186	629,0	424,8	1.053,8	14,5	NA	1.039,3	3,5	3,3
2006	298,996	320,2	769,1	1.089,3	4,9	NA	1.084,4	3,6	3,4
2007	302,004	385,9	694,1	1.080,0	13,6	NA	1.066,4	3,5	3,3
2008	304,798	223,4	951,8	1.175,2	5,4	NA	1.169,8	3,8	3,6
2009	307,439	595,3	760,6	1.355,9	40,8	NA	1.315,1	4,3	4,0
2010	309,750	365,9	915,6	1.281,5	16,2	NA	1.265,3	4,1	3,8
2011	312,009	527,2	1.108,0	1.635,1	30,4	NA	1.604,7	5,1	4,8
2012	314,268	562,5	1.165,1	1.727,6	48,7	NA	1.678,9	5,3	5,0

Fuente: United States Department of Agriculture 2015.

Anexo 8. Elementos de la visión

Elementos	Propuesta
Marco competitivo (marco de operación)	Expansión en el mercado norteamericano, con extensión en el mercado asiático (Japón, China, Corea del Sur, Singapur y Malasia).
Objetivos fundamentales	Empresa líder mundial que satisfaga las necesidades del estilo de vida saludable.
Ventajas competitivas	Proximidad de los centros de producción. Centros de maduración que otorga el nivel de madurez especificado por el cliente. Integración vertical, suministro desde México, Chile, Perú y Nueva Zelanda.
Panorama del futuro	Fortalecimiento de la cadena de producción de alta calidad. Cultivadores altamente productivos. Producción consistente año a año. Prácticas socialmente responsables. Asegurar a MP como capaz de seguir dominando la cuota de mercado mundial de las paltas Hass.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 9. Elementos de la misión

Elementos	Propuesta
Clientes	Mayoristas, minoristas, cadenas <i>retail</i> y restaurantes.
Productos o servicios	Productor y comercializador de paltas Hass.
Mercados	Estadounidense.
Tecnología	Centros de maduración, hidrogenfriamiento y empaque.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Comprometido con el crecimiento de la demanda buscando fuentes de suministro, preocupado por el precio del agua y control de plagas.
Filosofía	Comprometidos con las prácticas en seguridad alimentaria de sus productores.
Concepto propio	Principal distribuidor de palta en Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia 2015, con base en Fred R. David (2008). -.

Anexo 10. Participación en el consumo por etnia y región en Estados Unidos

Etnia	California	Región Oeste	Región Llanas	Región Sur Centro
Blancos	43%	68%	88%	55%
Afroamericanos	5%	3%	3%	11%
Hispanoamericanos	38%	20%	5%	28%
Asiáticos	11%	5%	3%	4%

Etnia	Región Gran Lago	Región Sur Medio	Región Sureste	Región Noreste
Blancos	74%	71%	69%	72%
Afroamericanos	11%	17%	13%	9%
Hispanoamericanos	8%	7%	14%	13%
Asiáticos	5%	4%	3%	4%

Fuente: Elaboración propia, 2015, con base en información de Hass Avocado Board.

Anexo 11. Proyección de la población hispana y total de EE.UU. (Expresado en miles)

Población EE.UU.	2015	% var.	2020	% var.	2025	% var.	2030	% var.
Hispanos	56.754	2,5%	63.551	12%	70.440	11%	77.463	10%
Población total	321.369	0,8%	334.503	4%	347.335	4%	359.402	3%

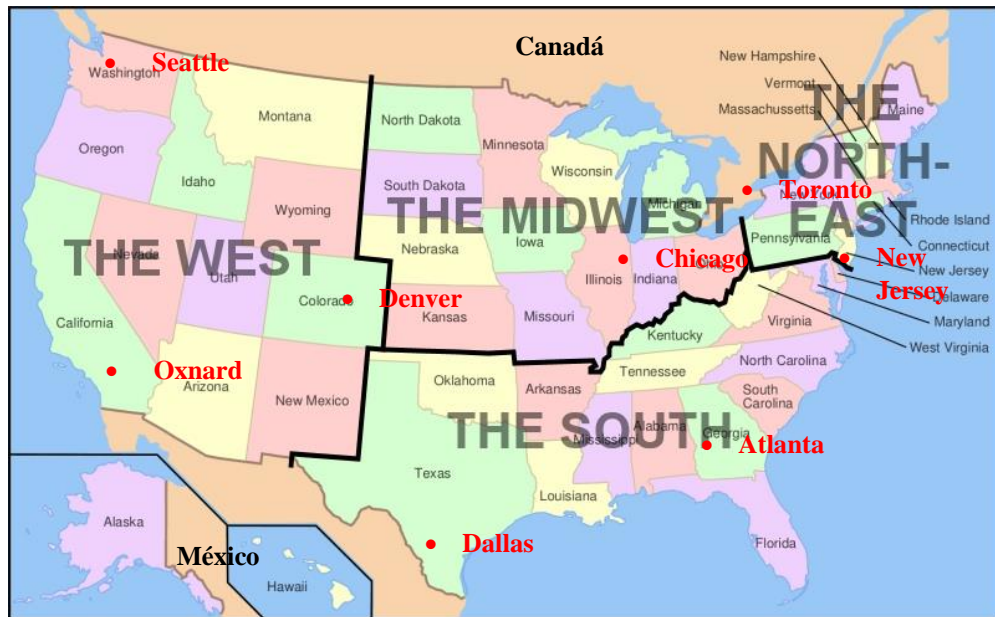
Fuente: United States Census Bureau

Anexo 12. Matriz de expansión del producto-mercado

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	1. Penetración de mercado	3. Desarrollo del producto
Mercados nuevos	2. Desarrollo del mercado	4. Diversificación.

Fuente: P. Kotler y K. Keller (2012)

Anexo 13. Mapa de regiones de EE.UU. y ubicación de los centros de maduración de MP



Fuente: Regiones de la Oficina del Censo de EE.UU.

Anexo 14. Resumen de gastos proyectados para 2015-2019 según planes funcionales (US\$)

Presupuesto	2015	2016	2017	2018	2019
Presupuesto de marketing y ventas	4.007.166	4.469.296	4.982.826	5.553.162	6.186.257
Aporte a HAB	12.692.309	14.311.374	16.113.101	18.116.771	20.343.616
Presupuesto de RR.HH.	5.207.776	5.360.843	5.519.725	5.684.746	5.856.253
Presupuesto de RSE	870.000	918.500	970.825	1.027.315	1.088.343
Total	22.777.251	25.060.013	27.586.477	30.381.994	33.474.469

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 15. Resumen de inversiones proyectadas para 2015-2019, según plan funcional operativo (US\$)

Inversiones	2015	2016	2017	2018	2019
Sistema B2B	2.000.000	1.500.000			
Compra de 3.000 ha	29.652.000				
Plantaciones		30.000.000			
Centro de maduración en California.		5.000.000			
Inversiones	2015	2016	2017	2018	2019
Centro de maduración New Jersey				5.000.000	
Centro de distribución en Perú				3.000.000	
Total	31.652.000	36.500.000	-	8.000.000	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 16. Cronogramas de deuda

Préstamo 2015: US\$ 31.652.000

Plazo: 5 años

Tasa: 4,60%

	Capital	Interés	Cuota	Saldo Deuda
				31.652.000
2015	5.774.173	1.455.992	7.230.165	25.877.827
2016	6.039.785	1.190.380	7.230.165	19.838.043
2017	6.317.615	912.550	7.230.165	13.520.428
2018	6.608.225	621.940	7.230.165	6.912.203
2019	6.912.203	317.961	7.230.165	-

Préstamo 2016: US\$ 36.500.000

Plazo: 5 años

Tasa: 4,60%

	Capital	Interés	Cuota	Saldo Deuda
				36.500.000
2016	6.658.578	1.679.000	8.337.578	29.841.422
2017	6.964.872	1.372.705	8.337.578	22.876.550
2018	7.285.256	1.052.321	8.337.578	15.591.294
2019	7.620.378	717.200	8.337.578	7.970.916
2020	7.970.916	366.662	8.337.578	-

Préstamo 2018: US\$ 8.000.000

Plazo: 5 años

Tasa: 4,60%

	Capital	Interés	Cuota	Saldo Deuda
				8.000.000
2018	1.459.414	368.000	1.827.414	6.540.586
2019	1.526.547	300.867	1.827.414	5.014.038
2020	1.596.769	230.646	1.827.414	3.417.270
2021	1.670.220	157.194	1.827.414	1.747.050
2022	1.747.050	80.364	1.827.414	-

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Fernán Yuri Angelino Vela

Nació en Huancayo el 14 de agosto de 1980. Es economista de profesión, egresado de la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con un Diplomado en Administración de Negocios del Instituto San Ignacio de Loyola. Llevó un Capstone Course en Incae Business School de Costa Rica.

Cuenta con más de cuatro años de experiencia en créditos y cobranzas en instituciones financieras, además de tres años ejerciendo la docencia, y lleva dos años como consultor asesor de empresas privadas. Actualmente, desempeña el cargo de Director de Finanzas e Inversiones en Ideando Perú SAC.

Juan Aquino Cáceres

Nació en Lima el 1 de junio de 1972. Es contador público colegiado, egresado de la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con estudios en tributación y normas internacionales de información financiera.

Tiene más de dieciséis años de experiencia en ciencias financieras y contables en el sector privado y cuatro años de experiencia en implementación de sistemas integrados. Actualmente desempeña el cargo de Subgerente de Contabilidad de Fondos Mutuos.

Johanna Pimentel Pérez

Nació en Lima, el 4 de mayo de 1986. Es contadora pública colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado en Finanzas Corporativas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tiene más de nueve años de experiencia en gestión comercial. Actualmente, desempeña el cargo de Subgerente Adjunto de Gestión Comercial en el Banco de Crédito del Perú.